

Einkauf oder Selbstherstellung als Entscheidungsproblem im Handelsbetrieb

Dissertation

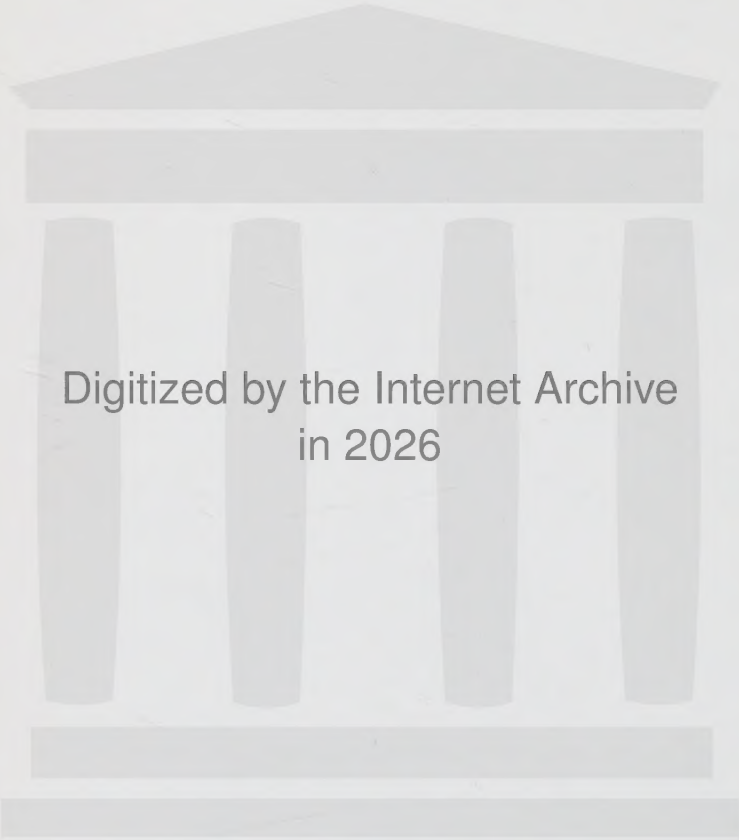
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der
Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von
Armin Zimmermann
von Leibstadt/AG

Genehmigt auf Antrag der Herren
Prof. Dr. O. Angehrn und
Prof. Dr. E. Rühli

Zürich 1978

1979
—



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Einkauf oder Selbstherstellung als Entscheidungsproblem im Handelsbetrieb

Dissertation

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der
Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von
Armin Zimmermann
von Leibstadt/AG

Genehmigt auf Antrag der Herren
Prof. Dr. O. Angehrn und
Prof. Dr. E. Rühli

Zürich 1979

Zentralstelle der Studentenschaft - awd

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 8. November 1978

Der Dekan:

Prof. Dr. J. Rehberg



Meinen lieben Eltern in Dankbarkeit

Ich danke Herrn Prof. Dr. Otto Angehrn für seine Bemühungen als Betreuer der Dissertation. Mein Dank geht ferner an die Herren J. Brenk und U. Frei, die mit ihren kritischen Anregungen und ihrer sorgfältigen Durchsicht wesentlich zum Zustandekommen dieser Arbeit beigetragen haben.

INHALTSUEBERSICHT

Literaturverzeichnis	IX
1. <u>GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT</u>	1
2. <u>DEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN</u>	4
2.1 Abgrenzung des Begriffes 'Eigenproduktion'	4
2.2 Abgrenzung der Eigenproduktion gegenüber dem Fremdeinkauf	7
2.3 Der Handelsbetrieb als Träger der Eigenproduktion	10
2.4 Formen der Eigenproduktionsaufnahme	16
2.5 Die Leistungsbereiche von Handel und Produktion	17
2.5.1 Der Leistungsbereich des Handels	17
2.5.2 Der Leistungsbereich der Produktion	21
3. <u>DIE BESCHAFFUNGSAKTIVITÄTEN ZUR EIGENPRODUKTION</u>	23
3.1 Die Bewertung der Haupt- und Nebenleistungen der Hersteller aus der Sicht des Handelsbetriebes	24
3.2 Der fallweise Einkauf ohne Einflussnahme auf die Herstellung	28
3.3 Der fallweise Einkauf mit Einflussnahme auf die Herstellung	31
Die Handelsmarke: ein Exkurs	33
3.3.1 Fallweiser Einkauf mit Einflussnahme auf die Herstellung: Auswirkungen auf die Kosten und Erlöse	37
3.4 Die Kontrakt-Produktion - der Einkauf unter dauerhaftem Lieferverhältnis	41
3.4.1 Kontrakt-Produktion: Auswirkungen auf die Kosten und Erlöse	43
4. <u>DIE EIGENPRODUKTION</u>	45
4.1 Für und wider die Eigenproduktion des Handels	45

4.1.1	Motive für die Eigenproduktionsaufnahme	45
	1. die Beschaffungssicherung	
	2. Rationalisierungschancen bei Eigenproduktion	
	3. Senkung der Einstandskosten	
	4. Organisatorische Beweggründe	
	5. Allgemein grössere Handlungsfreiheit	
	6. Zusätzliche Motive	
4.1.2	Argumente gegen die Eigenproduktionsaufnahme	49
	1. Risiken der Eigenproduktion	
	2. Kostennachteile	
4.1.3	Die Grundüberlegung beim Entscheid über die Eigenproduktionsaufnahme	51
4.2	Das Mengenproblem	54
4.2.1	Die massgebliche Absatzmenge	54
4.2.2	Die Möglichkeit des Drittabsatzes	55
4.2.3	Die Auswirkungen auf das inländische Güterangebot	57
4.2.4	Absatzmenge und Produktkategorie	58
4.2.5	Eigenproduktion und Marktzugang	62
4.3	Leistungsumfang bei Eigenproduktion	67
4.3.1	Absatzgestalterische Leistungen	68
	4.3.1.1 Beschaffung der Absatzinformationen	
	4.3.1.2 Bestimmung der Produktleistung	
	4.3.1.3 Preisgestaltung	
	4.3.1.4 Absatzwerbung und Verkaufsförderung	
	4.3.1.5 Kundendienstleistungen	
4.3.2	Die Herstellungsleistung	71
	4.3.2.1 Beschaffungsbereich	
	4.3.2.2 Produktionsprozess	
	4.3.2.3 Lagerung und Distribution	
	4.3.2.4 Verwaltungsbereich	

5.	<u>KOSTEN UND ERLOESE VON EINKAUF UND SELBSTHER- STELLUNG IM VERGLEICH</u>	74
5.1	Die Kostenbeziehungssysteme der beiden Betriebs- wirtschaftstypen	74
5.1.1	Das Kostenbeziehungssystem der Handelswirt- schaft	74
5.1.2	Das Kostenbeziehungssystem der Produktions- wirtschaft	81
5.2	Die Auswirkungen der beiden Beschaffungsalternativen auf die Kosten des Handelsbetriebes (anhand seiner Kostenartenstruktur)	83
5.2.1	Die Beschaffungskosten	85
	5.2.1.1 Die Warenkosten bei Fremdbezug	
	5.2.1.2 Die Warenkosten bei Eigenproduktion	
5.2.2	Die Lagerkosten	88
	5.2.2.1 Die Lagerkosten im Handelsbetrieb	
	5.2.2.2 Die Lagerkosten bei Eigenproduktion	
5.2.3	Die Manipulationskosten	92
5.2.4	Die Herstellkosten	92
5.2.5	Die Absatzkosten	94
	5.2.5.1 Die Absatzkosten bei Fremdbezug	
	5.2.5.2 Die Absatzkosten bei Eigenproduktion	
5.2.6	Betrachtung der Kostenarten unter dem Aspekt fixer und variabler Teile	96
5.3	Die Auswirkungen der beiden Beschaffungsalternativen auf die Erlöse	102
5.4	Das Zusammenspiel von Absatzmenge, Kosten und Erlös bei der Wahl zwischen Einkauf und Selbstherstel- lung	104
5.4.1	Zwei Ergänzungen	104
5.4.2	Darstellung der Entscheidungsüberlegung an einem Beispiel	108

6.	<u>SPEZIELLE PROBLEME IM ZUSAMMENHANG MIT DER BEREITSTELLUNG DER PRODUKTIONSKAPAZITAET</u>	114
6.1	Formen der Bereitstellung des Produktionsbetriebes	114
6.2	Detaillierter Vergleich Neuerstellung und Uebernahme	116
6.3	Die Frage der rechtlichen Selbständigkeit des Produktionsbetriebes	120
6.4	Fragen im Zusammenhang mit der Kapitalaufbringung	123
6.4.1	Wahl der Finanzierungsart	123
6.4.2	Grundbedingungen für die Wahl der Kapitalaufbringung	126
6.4.3	Maximaler Umfang der Investition in den künftigen Produktionsbetrieb	131
6.4.4	Wahl der Kapitalstruktur	134
7.	<u>SCHLUSSBEMERKUNG</u>	137
ANHANG:	Der Vergleich zwischen Eigen- und Fremdanfertigung an einem Beispiel	139

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

In Klammer steht die Kurzbezeichnung, die bei Wiederholung verwendet wird.

1. Selbständige Schriften

- | | |
|--|---|
| Aggteleky, Bela | (Fabrikaplanung)
Fabrikplanung - Optimale Projektierung, Planung und Ausführung von Industrieanlagen, München 1970 |
| Albach, Horst | Investitionstheorie, Köln 1975 |
| Albach, Horst | Investition und Liquidität - Die Planung des optimalen Investitionsbudgets, Wiesbaden 1962 |
| Angehrn, Otto | (Handelsmarken und Markenartikelindustrie)
Handelsmarken und Markenartikelindustrie, Schriftenreihe des Forschungsinstitutes für das Markenwesen, Band Nr. 4, Freiburg i. Br. 1960 |
| Angehrn, Otto | (Handelsmarken und Herstellermarken)
Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969 |
| Angehrn, Otto | System des Marketing, Bern 1973 |
| Ansoff, H. Igor | Management-Strategie, München 1966, Uebersetzung durch Helmut Folchert |
| Bain, Joe S. | (Barriers)
Barriers to New Competition, Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge 1956 |
| Boemle, Max | Unternehmensfinanzierung, 4. Auflage, Zürich 1975 |
| Borschberg, Edwin | Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern 1969 |
| Borschberg, Edwin/
(Autorenkollektiv) | Unternehmungswachstum in kühlerem Wirtschaftsklima, Bern 1977 |
| Boson, Marcel | COOP in der Schweiz, Hrsg. VSK, Basel 1965 |
| Briolant, François | Die Anwendung der Theorie des Dauerkunden von O. R. Schnutenhaus, Diss. Berlin 1969 |
| Carlson, Björn/
Kusoffsky, Bertil | Distributor Brands versus Producer Brands, The Economic Institute at the Stockholm School of Economics, Stockholm 1966 (Rotaprint-Vervielfältigung) |
| Dichtl, Erwin | Die absatz- und kostenwirtschaftliche Prüfung eines Investitionsobjektes im Einzelhandel, Berlin 1969 |
| Duncan, Delbert/
Phillips, Charles | Retailing, Principles and Methods, 7. Auflage, Homewood Illinois 1967 |

- Eli, Max Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, Ausmass, Organisation und Auswirkungen, Berlin/München 1968
- Falk, Bernd R./ Wolf, Jakob Handelsbetriebslehre, 3. Auflage, München 1975
- Fischer, Klaus-Peter Industrielle Vertriebskostenrechnung, Stuttgart 1963
- Freitag, Fritz O. Konsumgenossenschaftliche Industrietätigkeit in der Schweiz und in Schweden, Eine vergleichende Analyse, Diss. Basel 1963
- Geissbüsch, Hans G. Die organisierte Nachfrage, Organisation und Strategie marktbeeinflussender oder marktbeherrschender Nachfrager, Köln 1964
- Gross, Harry Make or Buy, Detailed Guidelines to Assist in Analyzing, Formulating and Concluding Make or Buy Decisions, Englewood Cliffs, N. J. 1966
- Haberladt, Karlheinz Das Wachstum der industriellen Unternehmung, Neuwied und Berlin 1970
- (Autorenkollektiv) Gutachten über steuerrechtliche Fragen beim Zusammenschluss von Unternehmungen, Hrsg.: Schutzorganisation der privaten Aktiengesellschaften, Basel 1970
- Hansen, Ursula (Einzelhandel)
Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: eine Aktionsanalyse, 2 Bände, Göttingen 1976
- Huber, Walter (Die Handelsmarken)
Die Handelsmarken - Eine international vergleichende Studie zum Problem der Markenbildung in grösseren Handelsorganisationen, Diss. St. Gallen, Winterthur 1969
- Humbel, Peter Preispolitische Gewinndifferenzierung im Einzelhandel, Diss. Zürich 1958
- Jaggi, Yvette (Phénomène de Concentration)
Le Phénomène de Concentration dans le secteur de la Distribution, Thèse Lausanne 1970
- Jäger, Heinz Modelle zur Formulierung der Wachstumspolitik einer industriellen Unternehmung, Informationssysteme für die Unternehmensführung Teil III, Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Schriftenreihe Betriebswirtschaft Band 3 Bern 1974
- Kalussis, Demetre Betriebslehre des Einzelhandels, Köln und Opladen 1960
- Kosiol, Erich Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970
(Autorenkollektiv)
- Kotler, Philip Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle, 2. Auflage, Stuttgart 1974

- Kruschwitz, Lutz (Eigenerzeugung)
Eigenerzeugung oder Beschaffung? Eigenverwendung oder Absatz? - Zweckmässige Optimierungsmethoden für industrielle Entscheidungsalternativen, Berlin 1971
- Männel, Wolfgang Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis, Herne/Berlin 1973
- Meffert, Heribert Marketing - Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1977
- Metz, Gerhard Das Rechnungswesen als Führungsinstrument in Grossverteilorganisations des Handels, Winterthur 1971
- Meya, Claus (Versandhandel)
Die beschaffungs- und absatzpolitische Aktivität der Grossbetriebe des deutschen Versandhandels in jüngerer Zeit, Diss. Bern 1966
- Migros-Genossenschafts-Bund: 80 Fragen und Antworten über die Gründung der Migros, ihre Entwicklung und ihre Aktivität, Zürich 1969
- Rechenschaftsbericht des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich 1977
- Munz, Hans Das Phänomen Migros, Die Geschichte der Migros-Gemeinschaft, Zürich 1973
- Nieschlag, Robert/
Dichtl, Erwin/
Hörschgen, Hans Marketing, 8. Auflage, Berlin 1975
- Rasch, Heinz Die Wahl zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung, Berlin 1968
- Reinhardt, Egon Die zwei- und dreistufigen Betriebe im Einzelhandel, Diss. Mannheim 1957
- Riebel, Paul Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen 1972
- Schmid, Hans-Jürg Die Gestaltung der Kapitalstruktur einer Publikums-Aktiengesellschaft unter steuerlichen Aspekten, Diss. Zürich 1974
- Schneider, Dieter Investition und Finanzierung, Köln und Opladen 1972
- Schneider, Jochen Die Kostenrechnung im Lebensmitteleinzelhandel, Diss. Freiburg i. Br. 1968
- Schneider, Peter Die Unternehmungsaufspaltung in betriebswirtschaftlicher, handelsrechtlicher und steuerrechtlicher/ steuerwirtschaftlicher Sicht, Diss. Bern, Zürich 1977
- Schott, Barbara (Handelsmarken)
Handelsmarken: Motive und Determinanten der vertikalen Integration des Handels, Schriften zur Handelsforschung, Hrsg. Edmund Sundhoff, Göttingen 1974

- Seyffert, Rudolf Wirtschaftslehre des Handels, 5. Auflage, Opladen 1972
- Seyffert, Rudolf Wege und Kosten der Distribution der industriell gefertigten Konsumwaren, Köln und Opladen 1966
- Solomon, E. The Theory of Financial Management, 3. Auflage, New York 1964
- Spadaro, Vittorio Verteilzentralen des grossbetrieblichen Detailhandels, Probleme der Warenverteilung und des Warenumschlages, Diss. St. Gallen, Winterthur 1971
- Theisen, Paul Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970
- Theisen, Paul Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, Köln und Opladen 1960
- Tietz, Bruno Konsument und Einzelhandel, 2. Auflage, Frankfurt 1973
- Das Verhältnis von Hersteller und Verteiler, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Rüschlikon/Zürich 1966
- Vorbaum, Herbert Die Finanzierung der Betriebe, 2. Auflage, Wiesbaden 1971
- Weber, Bruno (Uebernahme)
Die Uebernahme von Unternehmungen, Diss. Zürich 1972
- Weilenmann, Paul (Der Cash Flow)
Der Cash Flow, Instrument der Unternehmensführung und der Unternehmungsbeurteilung; Die Orientierung Nr. 60 IV, 1975, der Schweizerischen Volksbank
- Weinberg, Peter Die Produkttreue der Konsumenten, Wiesbaden 1977
- Westermann, Herbert Gewinnorientierter Einkauf, Berlin 1972
- Zieschang, H.-O. Das Opportunitätskostenprinzip - Inhalt, Anwendung und Bedeutung für Entscheidungen über die unternehmerische Handlungsweise, Diss. Münster 1969

2. Beiträge in Zeitschriften und Sammelwerken

- Angehrn, Otto (Bedeutung der Handelskonzentration)
Bedeutung der Handelskonzentration für die Markenartikelindustrie, in: Markenartikel 33(1971)2, Wiesbaden, S. 49-59
- Freitag, Fritz O. Konsumgenossenschaftliche Eigenproduktion in der Verbundwirtschaft - Eine internationale Uebersicht, Schweiz. Konsumverein, Nr. 20, 1967
- Gabriel, S. L. Genossenschaft und Konzentration, in: H. Arndt (Hrsg.) Die Konzentration in der Wirtschaft, Berlin 1971

- Gümbel, R./ Brauer, K. Neue Methoden der Erfolgskontrolle und Planung in Lebensmittelfilialunternehmen: Deckungsbeitragsrechnung und mathematische Hilfsmittel, in: Unternehmensforschung im Handel, Rüschlikon/Zürich 1969, S. 23.
- Hagen, Karlheinz Eigenmarken im Lebensmittelhandel, in: Rationeller Handel, Heft 12, Köln 1968
- Kaufmann, P. Koordination von Einkauf und Verkauf in der Handelsunternehmung, in: Beschaffungspolitik und Einkaufstechnik, Bern 1964, S. 98.
- Kilger, Wolfgang Entscheidungskriterien zur Wahl zwischen Eigenherstellung oder Fremdbezug, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung, Hrsg. Walther Busse von Colbe, Bielefeld 1969, S. 75-121.
- Kilger, Wolfgang Optimale Verfahrenswahl bei gegebenen Kapazitäten, in: Produktionstheorie und Produktionsplanung, Festschrift für Karl Hax zum 65. Geburtstag, Hrsg. Adolf Moxter, Dieter Schneider und Waldemar Wittmann, Köln und Opladen 1966
- Kitching, J. Why Do Mergers Miscarry? in: Harvard Business Review, No. 6, Boston 1967, p.84-101.
- Klein-Blenkers, Fritz Ursachen zwischenbetrieblicher Preisunterschiede im Handel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 33(1963) Wiesbaden
- Männel, Wolfgang Grundprobleme der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug im Industriebetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 21(1969), Berlin, S. 76-97.
- May, M. The Chain-Letter-Effect, Financial Analysts Journal, May-June 1968
- Monopolkommission zur Nachfragemacht, in: Markenartikel, Zeitschrift für die Markenartikelindustrie 40(1978)1, Wiesbaden, S. 8-13.
- Schwarz, Horst (Investitionsvorschläge)
Rationale Vorbereitungen der Entscheidungen über größere Investitionsvorschläge, in: Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, Herbert Räscher zum 60. Geburtstag, Hrsg. K. Mellerowicz und J. Bankmann, Stuttgart 1966
- Weston, J. F. The Determination of Share Exchange Ratios in Mergers, The Corporate Merger, ed. Alberts W. W./ Segall J. E., Chicago 1966

1. GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Einer Unternehmung stehen auf dem Beschaffungssektor grundsätzlich zwei Möglichkeiten offen, nämlich eigene Herstellung oder Zukauf der Güter.¹⁾ Seit einiger Zeit findet dieses Thema in der betriebswirtschaftlichen Literatur vermehrt Interesse. Die Aufmerksamkeit der Autoren gilt aber den Optimierungsproblemen, wie sie sich industriellen Fabrikationsbetrieben stellen. Im Vordergrund des Interesses stehen besonders die Probleme der Kostenermittlung bzw. der Gestaltung von Kosten- und Wirtschaftlichkeitsvergleichen.²⁾ In der Praxis ist aber die Entscheidung zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug nicht ausschliesslich auf die Industrie beschränkt, sondern erlangt auch in anderen Wirtschaftszweigen an Bedeutung.

Die vorliegende Arbeit behandelt den Entscheid zwischen Fremd- und Eigenproduktion, wie er sich spezifisch für Handelsunternehmungen darstellt. Dieses Thema wurde von der Literatur zur Handelsbetriebsforschung bis jetzt vernachlässigt. Einzig im Zusammenhang mit der Beschaffungsproblematik von Handelsmarken wird es gestreift, allerdings nur der Vollständigkeit halber, wobei glückliche und weniger glückliche Beispiele genannt werden und die Eigenproduktion des Handels mit Hinweisen auf gene-

-
- 1) Die Fragestellung ist unter dem kurzen Ausdruck 'Make or Buy' bekannt.
 - 2) siehe: Männel, Wolfgang/Autorenkollektiv: Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis, Herne/Berlin 1973, bes. auch 10. Kapitel: Bibliographie der wichtigsten Veröffentlichungen zum Problembereich "Eigenfertigung oder Fremdbezug"; Kruschwitz, Lutz: Eigenerzeugung oder Beschaffung? Eigenverwendung oder Absatz? Berlin 1971; Rasch, Heinz: Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung, Berlin 1968; Gross, Harry: Make or Buy? Detailed Guidelines to Assist in Analyzing, Formulating and Concluding Make or Buy Decisions, Englewood 1966; Kilger, Wolfgang: Entscheidungskriterien zur Wahl zwischen Eigenherstellung oder Fremdbezug, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmungsführung, Hrsg. Walther Busse von Colbe, Bielefeld 1969, S. 75-121.

rell geltende Vor- und Nachteile pauschal abgetan wird.³⁾

"Zweifellos widerspricht die Eigenproduktion den gesunden und bewährten volkswirtschaftlichen Prinzipien der Arbeitsteilung."

4) Die Meinung der Autoren, die sich mit der handelsbetrieblichen Beschaffung befassen, geht allgemein dahin, die Erweiterung des Tätigkeitsbereiches der Handelsbetriebe bzw. ihre Einflussnahme auf die Herstellung sollte spätestens vor der eigenen Herstellung haltmachen. Triebenstein vertritt mit Nachdruck die Auffassung, "dass eine verstärkte Eigenproduktion kein geeignetes Mittel sei, um die Wettbewerbsfähigkeit des Handels zu erhöhen. Auf diesem Weg verliere der Handel seine stärkste Waffe im Wettbewerb, nämlich die Fähigkeit, ständig ein verbrauchergerichtetes Sortiment zu bilden und anzubieten."⁵⁾ Zur Begründung der ablehnenden Haltung gegen die Eigenproduktion wird meistens angeführt, dass eine solche Funktionsausdehnung, die handelsbetriebsfremde Kenntnisse voraussetzt, die Kräfte im angestammten Geschäft unliebsam schwächen müsste, so dass per saldo bei einer Eigenproduktion die Nachteile überwiegen würden.

3) siehe Huber, Walter: Die Handelsmarken - Eine vergleichende Studie zum Problem der Markenbildung in grösseren Handelsorganisationen, Diss. St. Gallen, Winterthur 1969; Schott, Barbara: Handelsmarken - Motive und Determinanten der vertikalen Integration des Handels, Göttingen 1974; Jaggi, Yvette: Le Phénomène de Concentration dans le secteur de la Distribution, Thèse Lausanne 1970; Angehrn, Otto: Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969; Hansen, Ursula: Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels - eine Aktionsanalyse, Göttingen 1976; Freitag, Fritz O.: Konsumgenossenschaftliche Industrietätigkeit in der Schweiz und in Schweden - Eine vergleichende Analyse, Diss. Basel 1963.

4) Huber, Walter: (Die Handelsmarken) S. 205.

5) Triebenstein, Olaf: Zur wirtschaftspolitischen Beurteilung einer Integration herstellerischer und händlerischer Gewerbetätigkeiten im Zeichen sinkender Umsatzzuwachsrate, in: FfH-Mitteilungen, Nr. V/2, Februar 1964, herausgegeben von der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, S. 2, zitiert nach Huber, Walter: (Die Handelsmarken) S. 206 f.

Huber gelangt zur Ansicht, dass die "grundsätzliche Frage, ob der Handel selbst fabrizieren sollte," .. "bei einem nüchternen Ueberlegen und Abwägen der möglichen Vor- und Nachteile in der Regel verneint werden" müsse.⁶⁾ "Die händlerische Eigenproduktion sollte immer ein Ausnahmefall bleiben, der nur aus einer gewissen Notlage der Warenbeschaffung erklärt werden kann."⁷⁾ - Wir teilen Hubers grundsätzliche Skepsis nicht, sondern würden die Frage "handelseigene Produktion oder nicht" von Fall zu Fall entscheiden. Aber in jedem Fall ist der Entscheid nur aufgrund eingehender Analyse aller relevanten Faktoren möglich. Von diesen Faktoren handelt die folgende Arbeit. Es geht ihr um die Darstellung der mit einer Eigenproduktion verbundenen Probleme, um das Aufzeigen der Leistungsverchiebungen, der Kosten- und Ertragskonsequenzen.

Die Praxis zeigt, dass den Handelsbetrieben auf dem Beschaffungsektor unter normalen Bedingungen eine ganze Reihe von Vorstufen zur Eigenproduktion offensteht, und dass sie deswegen nur in den seltensten Fällen den letzten Schritt vollziehen. Wir müssen uns folglich mit der Beschaffungstätigkeit der Handelsbetriebe in einem weiteren Sinne und mit verschiedenen Stufen der Produktionsintegration befassen.

6) Huber, Walter: (Die Handelsmarken) S. 206.

7) ebenda S. 206.

2. DEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN

2.1 Abgrenzung des Begriffes 'Eigenproduktion'

Das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit ist die handelsbetriebliche Eigenproduktion als Alternative zum allgemein üblichen Fremdeinkauf. Bevor wir jedoch auf die verschiedenen Formen beschaffungswirtschaftlichen Handelns näher eingehen können, sind noch einige Begriffe klarzustellen.

Unter **E i g e n p r o d u k t i o n** ist im folgenden diejenige Beschaffungsform eines Handelsbetriebes zu verstehen, bei welcher dieser bestimmte Güter in einer eigenen Fabrikationsstätte industriell herstellt.

Die Produktionsstätte würde im vorliegenden Fall in einen grösseren Unternehmungskomplex integriert, wobei der Handelsseite die Führerrolle zukäme. Mit Aufnahme der Eigenproduktion verändert der Handelsbetrieb seine funktionale Stellung im Wirtschaftskreislauf. Unter 'Produktion' ist grundsätzlich das Erbringen betriebswirtschaftlicher Leistungen zu verstehen. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um Sach- oder Dienstleistungen handelt. Im Fabrikationsbetrieb gehören neben der eigentlichen Fertigung auch Leistungen im Beschaffungs- und Absatzbereich (z. B. Materialeinkauf, -kontrolle, Zwischenlagerung, die gesamte Distribution) zur Produktion im weiteren Sinne. Im allgemeinen Sprachgebrauch jedoch hat Produktion einen engen Bezug zur stofflichen Transformation. Es handelt sich dabei um die eigentliche Be- bzw. Verarbeitung von Werkstoffen zu Sachgütern. Auch hier soll diese engere Begriffsdefinition gelten, wobei wir in unserer Untersuchung noch weitere Einschränkungen machen werden.

Bei der nachfolgenden Diskussion der mit der Eigenproduktion zusammenhängenden Probleme beschränken wir uns auf die i n d u -

strielle Fabrikation. Wir sehen demnach von einer Angliederung sogenannter Handwerksbetriebe ab.

Produktionsbetriebe sind gegenüber Manipulationsbetrieben abzugrenzen. Unter 'Manipulation' sind Handhabungen zu verstehen, die darauf abzielen,

- eine bessere Transporteignung (Verminderung des Gewichtes, Volumenverkleinerung, handlichere Verpackung)
- eine Erhöhung der Haltbarkeit (durch Trocknen, Konservierungsmassnahmen)
- eine Erhöhung des Handelswertes (durch Reinigen, Sortieren, Mischen)

zu erreichen.¹⁾ Dazu zählen selbstverständlich auch bereits das Ab- und Umpacken, das Abfüllen sowie Aufbereitungs- und Veredelungsarbeiten. Die Manipulationsarbeiten stehen oft in enger Verbindung mit der Lagerung. Diese kann einerseits einfach im fachgemässen Lagern (z. B. von Wein, Spirituosen, Käse, Milchprodukten, leicht verderblichen Früchten usw.) bestehen oder andererseits aus Gründen der Manipulation notwendig sein. Entspre-

1) Vgl. Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, S. 557 - 562.

Beispiele für solche Manipulations- und Lagerbetriebe gibt uns der Migros-Genossenschafts-Bund mit seinen Dienstleistungsbetrieben:

- a) Migros-Zentralpackerei AG, Birsfelden, Dienstleistungen: Rösten und Verpacken von Kaffee und Erdnüssen, Reinigen, Mischen und Verpacken von Tee, Trockenfrüchten, Kernen und anderen Waren. Fabrikation: Herstellen von bedruckten Papiertragtaschen, Kehrtrichtsäcken und Papierbeuteln aller Art. Belegschaft 169 Personen.
- b) Mifroma S.A., Ursy, Einkauf, Lagerung, Reifung und Vorverpackung von Käse. Umsatz 81,5 Mio. Fr., Belegschaft 142 Personen.
- c) Riseria Taverne S.A., Taverne, Verarbeitung von Reis, Lagerung und Etikettierung von Konserven, Belegschaft 25 Personen.
- d) Migros- Verteilbetrieb Neuendorf AG, Neuendorf, Lagerung und Auslieferung von Lebensmitteln (Kolonial), Tiefkühlartikeln, Blumen und Non-Food-Artikeln, Belegschaft 427 Personen.
- e) Migros-Lagerhaus-Genossenschaft, Birsfelden
- f) Gefrierhaus AG, St. Margrethen

Quelle: Rechenschaftsbericht des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich 1977.

chend benötigt der betreffende Betrieb technische Lagereinrichtungen, die Schutz vor Sonne, Licht, Feuchtigkeit, Wärme- oder Frosteinwirkung wie auch laufend gute Durchlüftung, bestimmte Klimaverhältnisse, Reifetemperaturen, gleichmässige Kälte- und Wärmegrade usw. gewährleisten.

Alle diese Arbeiten können sowohl von Herstell- als auch von Handelsbetrieben wahrgenommen werden. Eine natürliche Funktionszuteilung auf die eine oder andere Seite besteht nicht. Soweit es keiner teuren technischen Einrichtungen bedurfte, hat sich der Handel im Rahmen seiner Qualitätsfunktion schon immer in diese Manipulations- und Lagervorgänge eingeschaltet, ja sie als seinem eigentlichen Funktionsbereich zugehörig betrachtet. Indessen gehen die Manipulationsarbeiten unter Umständen über Verrichtungen hinaus, die in Verbindung mit der Lagerung durchgeführt werden. Sie sind deshalb nicht immer klar von der eigentlichen Warenherstellung bzw. -transformation zu unterscheiden. Im Gegensatz zur Manipulation liegt das Schwergewicht der Herstellung im Zusammenführen von verschiedenen Stoffkomponenten und im Umformen derselben zu einem einzigen, neuen Produkt bzw. zu einem Hauptprodukt mit einem oder mehreren Nebenprodukten.

Die für unsere Untersuchung relevante Produktion muss des weiteren hinsichtlich ihres Leistungsprogrammes definiert werden. In Anlehnung an den später noch zu besprechenden Handelsbetrieb als eventuellen Träger der Eigenproduktion erscheint eine Beschränkung der Selbstherstellung auf Konsumgüter des kurzfristigen Bedarfs, vornehmlich auf Lebensmittel, zweckmässig.

In diesem Zusammenhang gilt es zwei Aspekten Rechnung zu tragen: Erstens ist die Grenze zwischen Fremdeinkauf und Eigenproduktion klar zu ziehen. Der Selbstherstellung stehen verschiedene Vorstufen gegenüber, die zwar noch zum Einkauf zu rechnen sind, für den Handelsbetrieb aber zum Teil sehr ähnliche Auswirkungen im Beschaffungsbereich wie die

Eigenproduktion aufweisen. Zweitens ist die Frage der Trägerschaft zu beantworten. Das heisst, es ist eine Klärung nötig:

- wie die Handelsseite organisiert ist,
- welche Organisationsformen für die Eigenproduktion in Frage kommen und am ehesten die Voraussetzungen erfüllen.

2.2 Abgrenzung der Eigenproduktion gegenüber dem Fremdeinkauf

Der Beschaffungsbereich stellt für den Handelsbetrieb ein besonders wichtiges Entscheidungsfeld dar und wird damit zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor; in keinem anderen Betriebstyp hängt der gute Geschäftsgang so sehr vom Einkauf ab wie hier. Fehler, die auf der Beschaffungsseite einmal begangen worden sind, lassen sich nicht oder nur durch hohe Verkaufsanstrengungen (beziehungsweise Ertragseinbussen) ausgleichen. Dieser Abschnitt soll vorerst nur eine Einordnung der Eigenproduktion in die Reihe der verschiedenen Beschaffungsmöglichkeiten vornehmen. Tatsächlich wird ja kaum ein Handelsbetrieb beabsichtigen, sein ganzes Absatzsortiment selbst herzustellen. Den Grossteil seiner Waren wird er auch künftig über die konventionellen Wege beschaffen müssen. Wie auch immer er sein Sortiment zusammenstellt, bleibt doch selbst der Grossverteiler in einigen Warengruppen umsatzschwach. Viele Artikel sollen ja das Sortiment nur abrunden und kommen für die Eigenproduktion kaum in Frage.

Die vier Grundstufen der Beschaffung

Ungeachtet der vielen Nuancen und der Kosten- und Ertragskonsequenzen, die zu einem späteren Zeitpunkt noch zu behandeln sind, soll hier ein Versuch einer grundlegenden Beschaffungssystematik

gemacht werden. Es sind dabei vier Grundstufen zu unterscheiden, die indessen je nach Artikelgruppe, Produktkategorie, Marktsituation usw. ohne weiteres in einer einzigen Handelswirtschaft nebeneinander vorkommen können.

1. Stufe: Der fallweise Einkauf ohne Einflussnahme auf die Herstellung

Diese Stufe umfasst all jene Beschaffungsvorgänge des Handels, in denen sich dieser als reiner Absatzmittler ²⁾ betrachtet und nicht Einfluss auf den Funktionsbereich der Produktion zu nehmen sucht. Die handelsbetriebliche Beschaffung bewegt sich damit in ihrem ursprünglichen Rahmen: nämlich in der Bereitstellung der von der Verkaufsfront gewünschten Waren, soweit sie auf dem Gütermarkt erhältlich sind.

2. Stufe: Der fallweise Einkauf mit Einflussnahme auf die Herstellung

In diese Kategorie ist die Beschaffung dann einzustufen, wenn sie kooperativ oder auch unter Machtausübung auf bestimmte Leistungsfaktoren der Herstellerseite einwirkt. Die Einflussnahme des Handels kann je nach Absatzpotential und Marktmacht der beiden Seiten die verschiedensten Intensitätsgrade erreichen und zielt insbesondere auf Preiszugeständnisse der Hersteller, auf die Mitbestimmung bei der Produktgestaltung und Markierung sowie auf besondere, zum Teil unentgeltlich zu erbringende Dienstleistungen des Her-

2) Siehe Seite 10.

stellers. Diese Beschaffungsvariante unterscheidet sich von der folgenden dritten vor allem dadurch, dass sich hier in erster Linie die Handelsseite herausnimmt, auf Folgeaufträge relativ kurzfristig zu verzichten und auf andere Lieferanten auszuweichen.

3. Stufe: Die Kontrakt-Produktion - der Einkauf unter dauerhaftem Lieferverhältnis

Auch hier ist die Einflussnahme des Handels auf den Funktionsbereich des Herstellers weitgehend eine Frage der Stärke beider Seiten. Allerdings bringt es die dauerhafte Bindung mit sich, dass ein Ausgleich der beiderseitigen Interessen in der Regel eher zustande kommt. Die beteiligten Betriebe nehmen eine Ausrichtung ihrer Leistungen vor, die sie für Jahre festlegt. Der Handelsbetrieb verliert in den betreffenden Produktgruppen die Freiheit, plötzlich auftretende Marktchancen zu nutzen und auf andere Niedrigpreisangebote einzugehen, und vor allem auch die Flexibilität, Nachfrageschwankungen kurzfristig zu folgen. Der Herstellungsbetrieb handelt sich für weniger Selbständigkeit eine gewisse Absatzsicherheit ein, riskiert aber unter Umständen den Verlust anderer Kunden oder gar eines eigenen Absatzmarkts.

4. Stufe: Die eigentliche Eigenproduktion

Auf dieser Stufe vollzieht sich die wirtschaftliche Verschmelzung zweier bisher getrennter, einander wettbewerbsfremder Betriebswirtschaften zu einem einzigen, wenn auch heterogenen Gebilde. Dieser Schritt bewirkt, dass Produktions- und Absatzprogramm des betreffenden

Produktes genau entsprechen. Das damit verbundene finanzielle Engagement erlaubt es jetzt nicht mehr, in der Handelssphäre Massnahmen zu ergreifen, welche die Auslastung der Produktionsstätte gefährden könnten. Das Risiko eines Fehlschlages der Eigenproduktionspolitik ruht nun ausschliesslich auf dem Handelsmanagement. Dafür steht ihm der Weg frei für eine uneingeschränkte Selbstbestimmung, eine optimale Koordination und Kontrolle der Beziehung zwischen Produktion und Absatz.

2.3 Der Handelsbetrieb als Träger der Eigenproduktion

Dem Handel wird allgemein eine zwischen die Produktion und den Verbrauch geschaltete Vermittlerrolle eingeräumt, welche hauptsächlich die Aufgabe der Warenvermittlung beinhaltet. Man spricht vom Handel auch als 'Absatzmittler' zwischen der Güterherstellung und der Verwendersphäre. Diese Vermittlungs- und Absatzaufgabe kann allerdings von zwei Arten von Organen wahrgenommen werden: ³⁾

1. von i n t e r n e n Absatzaufgabenträgern der Herstellbetriebe selbst. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie keine selbständigen Wirtschaftseinheiten darstellen, sondern mit dem Herstellbetrieb in einem festen Vertragsverhältnis stehen. In ihrer Gesamtheit konstituieren sie deren interne Absatzorganisation. Herstellbetriebe gehen zum Zwecke besserer Absatzsteuerung und -kontrolle gelegentlich so weit, dass sie, statt den Verkauf ihrer Produkte betriebsfremden Handelsunternehmungen zu über-

3) Vgl. Angehrn, Otto: System des Marketing, Bern 1973, S. 70.

lassen, den direkten Absatz über eigene Verkaufsstellen wählen. Man bezeichnet dies auch als Vorwärtsintegration. Im Gegensatz zur Eigenproduktion des Handels liegt hier das Schwergewicht in der Herstellung und nicht im Handel.

2. von externen Absatzorganen. Diesen kommt nach Angehrn als Wesensmerkmal zu, "dass sie als selbstständige Wirtschaftseinheiten zwischen den Polen der Produktion und des Verbrauchs von Gütern tätig sind und durch bestimmte Leistungen zu deren Ausgleich beitragen." ⁴⁾ Diese herstellbetriebs-fremden Absatzmittler lassen sich in 'Eigenhändler' und in 'Handelsvermittler' einteilen. Weil die Handelsvermittler nicht auf eigene Rechnung handeln, sondern als Handelsagenten, Kommissionäre, Makler usw. für Drittfirmen auftreten, kommen sie als Träger eigener Herstellung sicher nicht in Betracht. Bleiben noch die Eigenhändler. Sie kaufen die Ware, wie der Name sagt, auf eigene Rechnung und tragen das Lager- und Zahlungsrisiko für die gekaufte Ware selbst. Solche Einheiten bezeichnet Angehrn als 'Handelsbetriebe'. ⁵⁾

Die folgenden Ausführungen erfordern allerdings noch eine weitergehende Begriffsgliederung in:

- Handelsbetrieb beziehungsweise Handelsunternehmung
- Handelsorganisation
- Mischformen von Handelsbetrieb und Handelsorganisation

4) Angehrn, Otto: System des Marketing, S. 70.

5) ebenda S. 74.

Unter einem Handelsbetrieb ist ein wirtschaftlich selbständiges Handelsgebilde zu verstehen, das unter einheitlicher Leitung steht und sich gegebenenfalls auch wesensfremde Unterbetriebe angliedern kann.

Handelsbetriebe sind weder auf bestimmte Betriebstypen, noch auf Art und Umfang ihres Funktionsbereiches, noch auf bestimmte Grössenverhältnisse festgelegt. Es kann sich also sowohl um ein Quartier-Einzelhandelsgeschäft als auch um einen national tätigen Filialbetrieb mit Zentrallagern, eigener Speditionsabteilung usw. handeln. - Grosse Handelsbetriebe mit Verbindung von Grosshandels- und Einzelhandelsfunktionen wie Warenhäuser, Filialunternehmungen, national tätigen Konsumgenossenschaften werden auch als Grossverteiler oder Handelsunternehmungen bezeichnet. - Als wichtigstes Merkmal gilt, dass die Entscheidungsgewalt zentral ausgeübt wird, Ziele der Teilbereiche hinter das gesamtbetriebliche Ziel zu treten haben und der Schwerpunkt aller Tätigkeiten in der Handelsleistung liegt.

Eine Handelsorganisation hingegen ist eine Zusammenfassung wirtschaftlich selbständiger Glieder zu einer Interessengemeinschaft vor allem mit dem Ziel, mittels Zusammenschluss die eigenen Chancen im Konkurrenzkampf zu erhöhen.

Ihre Führungsspitze besitzt in der Regel nur beschränkte Entscheidungsgewalt. Die Gemeinschaft als solche stellt einen von den einzelnen angeschlossenen Gliedern getrennten, besonderen Wirtschaftsbetrieb dar. Erscheinungsformen sind z. B. Einkaufsgemeinschaften, Freiwillige Gruppen und Ketten. Hier erbringt die 'Zentrale' in der Regel nur Dienstleistungen für die angeschlossenen Mitglieder, wie etwa:

- zentralen Einkauf (günstige Warenbeschaffung und -abrechnung)
- Sortimentsfestlegung mit Schwerpunktartikeln, Beschaffung

- preisgünstiger Aktionsangebote
- Eigenmarkenentwicklung
- Vertriebskoordination durch Festlegung der Werbe- und Verkaufsförderungsprogramme, gemeinsame Imagepflege
- zentral durchgeführte administrative Dienste wie Datenverarbeitung, Unterstützung im Rechnungswesen, Revision, Schulung
- allgemeine Unternehmens-, Rechts- und Steuerberatung
- architektonische Beratung (Ladeneinrichtung).

Die Mitglieder sind meist frei, diese Dienstleistungen zu beanspruchen. Die eigentliche Willensbildung erfolgt weitgehend dezentral in den einzelnen Handelsbetrieben. Diesen steht grundsätzlich bei jedem Entscheidungsakt die Wahl offen, ihren Waren- bzw. Dienstleistungsbedarf innerhalb oder ausserhalb der Handelsorganisation zu decken. Die spezifischen Interessen der einzelnen Mitglieder an ihrer Handelsorganisation sind teilweise recht unterschiedlich. Sie können sich im Laufe der Zeit wandeln und müssen sich gegenseitig nicht unbedingt ergänzen. Ein entscheidendes Unterscheidungsmerkmal gegenüber einem grossen Handelsbetrieb mit unselbständigen Verkaufsstellen besteht darin, dass in einer Handelsorganisation die Ware von der Zentrale nur auf Auftrag hin beschafft wird und jedes Mitglied (als selbständiges Handelsgeschäft) auf seine Art ein möglichst gutes Kosten-Ertragsverhältnis zu erreichen sucht. Ein bewusstes Ansteuern eines Gesamtoptimums für die Gruppe ist praktisch undurchführbar, weil es keine zentrale Stelle gibt, welche die dazu notwendigen Massnahmen durchzusetzen imstande ist.

Als Mischformen von Handelsbetrieb und Handelsorganisation müssten jene Handelsgebilde bezeichnet werden, die verschiedene Organisationstypen vereinen. So finden wir Handelsverbundgruppen⁶⁾, in denen sich die Zentrale einerseits als

6) vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, Frankfurt 1973, S. 1214 ff. Verbundgruppen im Lebensmittelhandel.

normaler Grosshandelsbetrieb betätigt, andererseits einer Freiwilligen Gruppe als Einkaufs- und Dienstleistungsorgan vorsteht und daneben ihr eigenes Filialsystem bzw. Einzelhandelsgeschäfte unterhält. Die schweizerische USEGO-Trimerco AG z. B. gehört mit ihrem gemischten Unternehmungsaufbau (Grosshandelsbetrieb und eigene Einzelhandelskette) zu dieser Kategorie.

Auf die Frage, welche der Organisationsformen wohl die bessere Ausgangsbasis für eine Eigenproduktion aufweise, kann aufgrund obiger Darlegungen ohne weiteres bereits hier eine Antwort gegeben werden. Eine zentral bestimmte Beschaffung bringt zweifellos bessere Voraussetzungen mit sich. In den meisten Produktkategorien im Lebensmittelbereich kommt dem Mengenproblem und demjenigen des gesicherten Absatzes hohe Bedeutung zu. Deshalb vermindert, ja verunmöglicht unter Umständen die Ungebundenheit bzw. Bewegungsfreiheit der Mitglieder einer Handelsorganisation eine wirtschaftliche Eigenherstellung. Die Absatzkontinuität ist zuwenig garantiert und das Prinzip der einheitlichen Willensbildung schwer durchführbar, wenn es darum geht, sich in Teilen des gemeinsamen Sortimentes absolut und langfristig festzulegen. Die Mitglieder erwarten vielfach gar keine solchen Integrationsbemühungen von Seiten ihrer Einkaufszentrale bzw. Handelsorganisation. Im Gegenteil, sie wehren sich dafür, jederzeit andere, selbstgewählte Produkte in ihr Sortiment aufnehmen zu können.

Demgegenüber vollzieht sich die Willensbildung im zentral geführten Handelsbetrieb bedeutend leichter. Hier werden alle absatzpolitisch wichtigen Entscheidungen von einer einheitlichen Instanz getroffen. Die Verkaufsstellen wirken als reine Befehlsempfänger. Ihre Beschaffungstätigkeit reduziert sich einzig auf Nachschubbestellungen und Anregungen.

Ein Beispiel für einen Handelsbetrieb mit zentraler Entscheidungsgewalt gibt die MIGROS. Der Migros-Genossenschafts-Bund (kurz MGB) als Dachgesellschaft und Grosseinkäufer stellt den regionalen Verkaufsgenossenschaften ein obligatorisches Basis-

sortiment zusammen. Darüber hinaus sind die Verkaufsgenossenschaften frei, ihr Warenangebot durch das fakultative Erweiterungssortiment und, im Rahmen der statutarischen Einschränkungen (z. B. keine Inland-Markenartikel, keine alkoholischen Getränke, keine Tabakwaren), durch Fremdeinkäufe selbständig zu vergrössern. Allerdings müssen sie dem MGB davon Meldung machen. Dieser wird in der Regel untersuchen, ob das betreffende Produkt in sein Marketingkonzept passt, und ob einer seiner Produktionsbetriebe imstande ist, es in gleicher oder sogar besserer Qualität und zu günstigem Preis herzustellen. Die MGB-Verwaltung bestimmt letztlich, ob die Verkaufsgenossenschaft weiter selbständig einkaufen darf, ob sie künftig das betreffende Fremdprodukt über den MGB, der sich zwecks koordinierten Masseneinkaufs einschaltet, beziehen muss, oder ob sie stattdessen das vorgesehene Eigenfabrikat erhält.⁷⁾

Treffend charakterisiert Gabriel⁸⁾ die unterschiedlichen Ausgangspositionen für Handelsbetrieb und Handelsorganisationen bzw. -gruppen, wenn er vom Filialunternehmen sagt: "Der Unterschied zur Gruppe - und darin liegt ihre entscheidende Schwäche - besteht darin, dass die Leitung eines Filialunternehmens dort anordnen kann, wo der Einkäufer einer Gruppe überzeugen muss."

7) Laut Aussagen von Vertretern der MGB-Direktion, Departement II, Marketing.

8) Gabriel, S. L.: Genossenschaft und Konzentration, in: H. Arndt (Hrsg.) Die Konzentration in der Wirtschaft, Berlin 1971, S. 490; siehe auch Schott, Barbara: Handelsmarken: Motive und Determinanten der vertikalen Integration des Handels, S. 22 f.

2.4 Formen der Eigenproduktionsaufnahme

In der vorliegenden Arbeit geht es um die grundsätzlichen Probleme, die mit der Integration der Herstellung in ein Handelsunternehmen auftreten, und nicht darum, wie dabei die Bereitstellung der Produktionsstätte gelöst wird. Dennoch soll kurz davon die Rede sein. Die grundsätzlichen Alternativen bei der Eigenproduktionsaufnahme sind die N e u e r s t e l l u n g der Fabrikationsstätte und die U e b e r n a h m e eines bestehenden Herstellbetriebes. Sie werden uns im 6. Kapitel, vor allem beim Vergleich der Bereitstellungsformen, wieder begegnen.

Bei der Uebernahme ergeben sich unterschiedliche Situationen, je nachdem

- ob der übernommene Betrieb einen eigenen Absatzmarkt mit sich bringt,
- ob die Verbindung zur ehemaligen Kundschaft des Betriebes aufgegeben wird, sich also beim übernommenen Betrieb praktisch nur die Fertigungskapazität nutzen lässt,
- ob die Fertigungskapazität des erworbenen Betriebes und der Fertigungsbedarf des Handelsbetriebes stark auseinanderfallen.

Da es hier ausschliesslich um Probleme im Zusammenhang mit der e r s t m a l i g e n Eigenproduktion geht, stehen folgende Entscheidungstatbestände nicht zur Diskussion:

- Erweiterung der bereits vorhandenen Produktionsanlagen
- Ausweitung des Eigenproduktionsprogrammes.

2.5 Die Leistungsbereiche von Handel und Produktion

Die Ursachen für die Einflussnahme des Handels auf Leistungsbereiche der Herstellung sind vielfältig. Sie beruhen einerseits auf den Konzentrationsbewegungen vornehmlich im Handelsbereich und der daraus resultierenden starken Marktstellung einzelner Grossunternehmen und -organisationen des Handels. Andererseits gründen sie auf dem neu erwachten Selbstbewusstsein des Handels, das sich darin äussert, dass er vermehrt Einfluss auf die Absatzgestaltung seiner Handelswaren zu nehmen gedenkt. Eine handels-eigene Produktion fusst deshalb normalerweise auf schon früher eingeleiteten Integrationsprozessen. Der betreffende Handelsbetrieb ist damit im Begriffe, zwei einander wesensfremde Leistungsbereiche, dem bewährten volkswirtschaftlichen Prinzip der Arbeitsteilung zum Trotz, zu verflechten. Bevor wir auf die Probleme, Chancen und Risiken einer solchen Zusammenführung eingehen, erscheint es darum sinnvoll, dass wir uns einmal die Tätigkeitsbereiche von Handel und Herstellung vergegenwärtigen und sie auf ihre Erfolgskomponenten hin untersuchen.

2.5.1 Der Leistungsbereich des Handels

Als Absatzmittler zwischen Produktion und Verbrauch kommt dem Handel keine originäre Aufgabe zu. Seine volkswirtschaftliche Existenzberechtigung fusst einzig darauf, dass er eine Ueberbrückung bezw. einen Ausgleich von Spannungen verschiedenster Art zwischen den beteiligten Sphären herstellt.

So wie man bei einem Industriebetrieb von der Optimierung des Marketing-Mixes ⁹⁾ spricht, so muss sich auch der Handelsbetrieb für eine Kombination der ihm zur Verfügung stehenden absatzgestaltenden Instrumente entscheiden. Diese geben

ihm Ansatzpunkte zu alternativen Verhaltensweisen. Je nachdem, welchen Kundenkreis er ansprechen will oder kann, wird er seine betriebspezifischen Leistungsfaktoren festlegen und fördern. Er hat über folgende Punkte zu entscheiden:¹⁰⁾

1. den Angebotsinhalt

Die Bestimmung des Angebotsinhaltes umfasst zuerst einmal die physische Bereitstellung der Güter: die Auswahl, die Zusammenstellung zu einem Sortiment, die Bereithaltung zwecks physischer Verfügbarkeit. Der Handelsbetrieb muss fortlaufend entscheiden, ob er die Güterauswahl beibehalten, vergrößern, einschränken, verlagern - und ob er auf Sonderwünsche einzelner Kunden eingehen will oder nicht.

2. die Dienstleistungen

Unter den Handelsbetrieben sind Abstufungen am offensichtlichsten hier zu erkennen. Während im Warenhaus die Kundendienste in der Regel sehr ausgebaut sind, beschränkt sich der Discountbetrieb auf einige wenige. Zu den produktbezogenen Leistungen sind zu zählen: vergleichende Beratung, Bedienungsanleitung, Verbrauchsberatung, Qualitätsgarantie, Reparaturservice. Nicht objektbezogene Dienstleistungen sollen den Einkauf allgemein erleichtern und fördern. Sie bestehen beispielsweise im Bereit-

9) Kotler, Philip: Marketing-Management - Analyse, Planung und Kontrolle, 2. Auflage, Stuttgart 1974, insbes. S. 644 ff.; Falk, Bernd/Wolf, Jakob: Handelsbetriebslehre, 3. Aufl., München 1975, Abschn. 6.3, S. 255 ff.

10) Vgl. Angehrn, Otto: System des Marketing, S. 76 ff. sowie 4. Teil S. 95 ff. Hansen, Ursula: Absatz- und Beschaffungsmarketing des Handels, Kapitel 5: Absatzwirtschaftliche Aktionsanalyse des Einzelhandels; Kapitel 6: Beschaffungswirtschaftliche Aktionsanalyse des Einzelhandels, Göttingen 1976.

stellen von Parkplätzen, von Einkaufswagen im Verkaufsraum, in technischen Hilfsmitteln und Hilfskräften für den Einlad ins eigene Transportmittel, in der Hauslieferung usw.

3. die Preisgestaltung

Der Handelsbetrieb hat sich auf eine betriebspezifische, auf seinen Kundenkreis ausgerichtete Preispolitik festzulegen. Dabei geht es um die Wahl der Preislage, der Methode der Preisberechnung, um die Preistechnik und die Preisauszeichnung.

4. die Standortwahl

Mit ihr ist einer der wesentlichsten, vor allem auch langfristigen Entscheide zu fällen: Wo soll der Handelsbetrieb seine Leistungen der potentiellen Käuferschaft bereitstellen? Dabei werden Arbeits- und Wohnort seiner Kunden, ihre Mobilität, die Verkehrsströme, wirtschaftliche und kulturelle Anziehungspunkte usw. ausschlaggebend sein.

5. Bedienung und Verkauf

Der Handelsbetrieb stellt eine feine betriebsindividuelle Abstimmung zwischen Kundschaft, angebotener Ware, Warenpräsentation, Einsatz von Personal und Einrichtungen her. Das Spektrum reicht von totaler Selbstbedienung der Käufer aus einfachen Verkaufsgestellen bis zur vollumfänglichen, persönlichen Bedienung und Beratung.

6. die Werbung und Public Relations

Darunter fallen Werbeanstrengungen für einzelne Waren, für Produktlinien oder für das Angebot als ganzes, unter Hervorhebung von Qualität, Preisvorteilen, zur Verfügung stehenden Dienstleistungen usw. Der Handelsbetrieb ist bestrebt, dem Kunden das Einkaufen möglichst angenehm

zu machen und eine absatzgünstige Atmosphäre zu schaffen.

8. die Verkaufsförderung

Mit Gratisleistungen zugunsten der Käufer wie Demonstrationen, Degustationen, Gratisabgaben, Zugaben, zeitlich begrenzten Verkaufsaktionen einzelner Waren usw. bezweckt der Handelsbetrieb wenn möglich nachhaltige Absatzsteigerungen.

9. die Kreditgewährung

Der Handelsbetrieb kann auch finanzwirtschaftliche Leistungen erbringen, um den Absatz günstig zu beeinflussen. Als Mittel stehen ihm vor allem die Gewährung von Teilzahlungskrediten, verschiedene Kreditkartensysteme für bargeldlosen Einkauf, die Annahme von Schecks von Drittfirmen als Zahlungsmittel, Bonussysteme usw. zur Verfügung.

10. die Information über die Ware

In neuerer Zeit ist der Handelsbetrieb dazu übergegangen, die Information über die angebotene Ware auszubauen. Im Lebensmittelbereich z. B. durch die Angabe des spätesten Verkaufs- und Verbrauchsdatums, die Bekanntgabe der stofflichen Zusammensetzung und die Ratschläge für die verschiedenen Zubereitungs- und Ergänzungsmöglichkeiten.

Eine Handelswirtschaft wird sich immer hauptsächlich im Rahmen dieser traditionellen Handelsleistungen zu profilieren suchen, wobei sie je nach Unternehmensziel und Betriebstyp die Schwerpunkte anders setzt. So vielfältig sie sich in ihren Absatzleistungen entfalten kann, so zahlreich sind für sie die damit verbundenen Chancen und Risiken. Die Kenntnis des Zusammenspiels dieser handelsbetrieblichen Erfolgskomponenten und der Verlustquellen bildet den Erfahrungsbereich für ein Handelsmanagement.

Die Eigenproduktion steht somit erstens in Konkurrenz mit diesem angestammten Betätigungsfeld, den bisher erbrachten wie auch der noch ausbaufähigen Handelsleistungen.

2.5.2 Der Leistungsbereich der Produktion

Die Leistung einer Produktionswirtschaft reicht von der blossen stofflichen Transformation und Herstellung eines einfachen Verbrauchsgutes bis zum komplizierten Markenprodukt, bei dem der Hersteller neben dem physischen Produkt eine ganze Reihe von Zusatzleistungen erbringt. Die nachstehende, grobe Uebersicht über den Leistungsbereich der Herstellerseite steckt zugleich den Rahmen ab, in dem sich auch die Rückwärtsintegration des Handels bewegen wird.

Die für den Handelsbetrieb relevanten Herstellerleistungen können in folgende zwei Hauptgruppen gefasst werden:

1. die produktionstechnischen Leistungen.
Sie umfassen alle Tätigkeiten, die zur materiellen Herstellung notwendig sind. Das Produkt als Resultat dieser Leistungen wird im folgenden als Hauptleistung des Herstellers bezeichnet.
2. die absatzwirtschaftlichen Leistungen.
Dazu sind alle übrigen Anstrengungen des Herstellers zu zählen, die er zur Erhöhung der Absatzchance seiner Produkte erbringt. Sie werden als Zusatz- oder Nebenleistungen bezeichnet.

Zu den produktionstechnischen Leistungen zählen etwa:

- Bestimmen der stofflichen Zusammensetzung des Endproduktes, der Ingredienzen
- Bestimmen des Produktionsverfahrens

- Bereitstellen der für die Faktorkombination benötigten Werkstoffe, Arbeitskräfte und maschinellen Einrichtungen
- Eigentliche Faktorkombination
- Lagerung der Fertigprodukte und Bereitstellung für Vertrieb
- Erhalten und Erhöhen des produktionstechnischen Wissensstandes, Forschung und Entwicklung

Die absatzwirtschaftlichen Leistungen setzen sich zusammen aus:

- Beschaffung von Absatzmarktinformationen
- Bestimmen der Angebotsleistung: Produkt- und Sortimentsgestaltung; Wahl der Qualitäten, der Eigenschaften, des äusseren Erscheinungsbildes, der Formgebung, Handhabung und Verkaufseinheit, der Versand- und Lagerpackung; Kundendienste wie Rücknahme bei Beanstandungen, Garantieleistungen und Reparaturservice
- Preisgestaltung, Wahl der Preislage, Preisfestsetzung
- Verpackungsgestaltung im besonderen: Formgebung der Verpackung, Abpackgrösse, Beschriftung, Markierung, Etikettierung, Informationen für Verbraucher, Preisauszeichnung
- Werbemassnahmen für einzelnes Produkt, für Unternehmung, Verkaufsunterstützung
- Distribution, Transportleistungen

Schliesslich kommt zu diesen Leistungen der dafür nötige administrative Aufwand dazu.

3. DIE BESCHAFFUNGALTERNATIVEN ZUR EIGENPRODUKTION

Die Verbindung der Leistungsbereiche von Handel und Produktion vollzieht sich indessen - wie schon früher gesagt - nicht erst mit der Aufnahme der Selbstherstellung. Der Handelsbetrieb begnügt sich zunächst meistens mit der Einflussnahme auf die absetzwirtschaftlichen Leistungen des Herstellers. Deshalb sollen nun solche Beschaffungsalternativen zur Eigenproduktion zur Sprache kommen.

Ein Vergleich der verschiedenen Beschaffungsalternativen gestaltet sich vor allem deshalb recht schwierig, weil neben der Warenherkunft jeweils auch der Leistungsumfang, die Verhandlungsstärke der Marktpartner und die zeitliche Befristung der betreffenden Beschaffungsart eine Rolle spielen.

In einem ersten Schritt wird an einem konstruierten Beispiel der grundsätzliche Zusammenhang von gefordertem Leistungsumfang, Verhandlungsstärke bzw. -schwäche des Handelsbetriebes und daraus resultierenden Einstandskosten dargestellt. Der zweite Abschnitt behandelt den fallweisen Fremdeinkauf, wo der Handel auf die eigentliche Herstellung keinen Einfluss nimmt. Seine Beschaffungsaktivität beschränkt sich auf das Aushandeln günstiger Preiskonditionen. - Als besonderen Aspekt behandeln wir dann das Phänomen "Nachfragemacht des Handels" ¹⁾. Im dritten Abschnitt, der vom fallweisen Einkauf mit Einflussnahme auf die Herstellung handelt, rücken zusätzlich Gesichtspunkte ins Zentrum, wie sie bei Handelsmarken ausgeprägt vorkommen. Darum wird in diesem Abschnitt auch auf die Handelsmarke näher eingegangen.

1) Wir sprechen dann von *Nachfragemacht*, "wenn der Einkäufer Preisreduktionen durchzusetzen vermag, die über die durch die Auftragskonzentration erzielten Kosteneinsparungen hinausgehen." Zitat Angehrn, Otto: Bedeutung der Handelskonzentration für die Markenartikelindustrie, in: Markenartikel 33(1971)2, S. 56.

Schliesslich befassen wir uns im 4. Abschnitt mit der Kontrakt-Produktion, als letzter Vorstufe zur Selbstherstellung, und ihrer Auswirkungen auf die beiden beteiligten Seiten.

3.1 Die Bewertung der Haupt- und Nebenleistung der Hersteller aus der Sicht des Handelsbetriebes

Für die Handelsunternehmung stellen sich die Fragen:

1. was kosten sie die Haupt- und Nebenleistungen des Herstellers?
2. an welchen Nebenleistungen ist sie überhaupt interessiert?
3. was kosten sie diese für sie interessanten Nebenleistungen?

Sie wird sich deshalb laufend darüber Rechenschaft geben, welche Bedürfnisse sie mit ihrem Angebot decken will beziehungsweise muss, und wie weit sie oder der Produzent an der betreffenden Leistungserstellung beteiligt sein soll. Für ein Grossunternehmen des Handels bieten sich die verschiedensten Kombinationen an: es lassen sich in der Regel verschiedene Leistungspakete, verstanden als Summe von Haupt- und Nebenleistungen der Herstellerseite, zusammenstellen. Die dafür zu zahlenden Preise variieren je nach Machtverhältnis der Partner. Dies soll am folgenden Beispiel veranschaulicht werden:

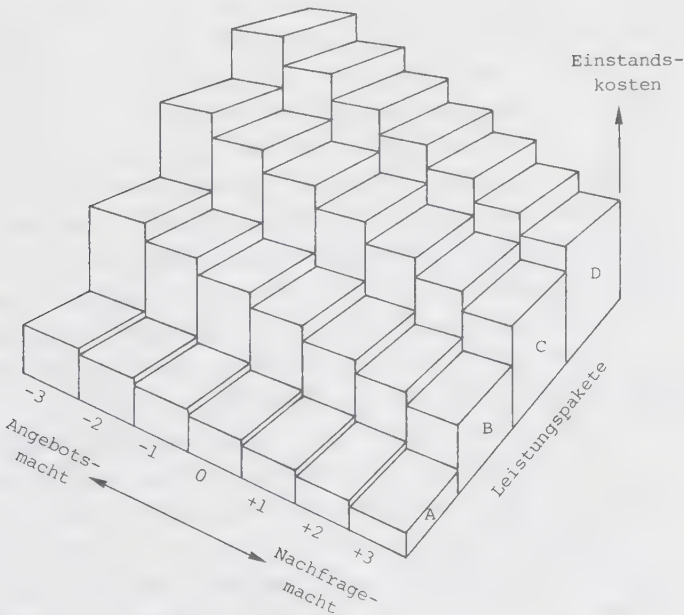
Ein Handelsunternehmen kann seinen Bedarf an Kaffee und Kaffee-Produkten auf vier Verarbeitungs- bzw. Leistungsstufen decken. Wir gehen davon aus, dass in jedem Fall das umfangreichere Leistungspaket mit höheren Abgabepreisen verbunden ist, dass aber auch die Verhandlungsstärke der beiden Partner diese Preise anheben bzw. drücken kann.

Die vier Produkte sind:

- A: unverarbeitete Kaffeebohnen
- B: zu sofortlöslichem Kaffee verarbeitete Kaffeebohnen, unverpackt, keine Nebenleistungen des Herstellers
- C: sofortlöslicher Kaffee unter Handelsmarke, verpackt nach Spezifikation des Bezügers, beschränkte Nebenleistungen
- D: sofortlöslicher Kaffee als Markenartikel, vollumfängliche Haupt- und Nebenleistungen des Herstellers

Die Einstandskosten-Koeffizienten seien für Produkt A (3), für Produkt B (8), für Produkt C (12) und für Produkt D (14). Die auf dem betreffenden Tauschmarkt herrschenden Machtverhältnisse

Abbildung 1: Kostengebirge bei verschiedenen Leistungspaketen und Machtverhältnissen



zeichnen sich durch Ausgeglichenheit (0), durch je drei Intensitäten von Angebotsmacht (-1 bis -3) beziehungsweise von Nachfragemacht (+1 bis +3) aus. Mit zunehmender Marktmacht der Herstellerseite steigen die Preise, mit zunehmender Nachfragemacht der Handelsseite sinken sie. Daraus ergibt sich für das Handelsunternehmen ein Kostengebirge, wie es die Abbildung 1 darzustellen versucht. Seine Einstandskosten steigen, je höhere Ansprüche es an das Leistungspaket (von A nach D) stellt und je weniger es Nachfragemacht (von +3 nach -3) geltend machen kann. Freilich sind für die einzelnen Leistungspakete unterschiedliche Machtverhältnisse denkbar.

Der Handelsbetrieb wird nun seine Beschaffung so tätigen, dass sich zwischen dem jeweiligen Leistungspaket und dem aus den Kaufverhandlungen resultierenden Einstandspreis ein möglichst gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis ergibt. Der Nutzen oder Wert des Leistungspaketes misst sich für den Handelsbetrieb vor allem an den Kaufpräferenzen seiner Kunden: an den Haupt- und Nebenleistungen, die diese als solche erkennen und schätzen, und die ihm selber innerbetriebliche Kosten ersparen. Es steht ihm grundsätzlich frei, auf welchem Leistungsniveau er sich bei den Herstellern eindeckt: ob mit Waren, die durch die intensiven Absatzbemühungen des Produzenten praktisch 'vorverkauft' sind, oder mit Waren, für die er selber noch gewisse Nebenleistungen bis zur eigentlichen Absatzreife erbringen muss, wobei diese ihm selber aber weniger Unkosten verursachen, als sie bei einem Fremdbezug abzugelten wären. Indessen sind die zur Verfügung stehenden Leistungspakete nicht zum vornherein so fein abgestuft, wie es sich der Handelsbetrieb gerne wünscht. Gelingt es ihm jedoch, die gewünschten Zusatzleistungen eventuell dank seiner Nachfragemacht oder der Verhandlungsschwäche seines Geschäftspartners zu einem vorteilhaften Preis zu erhalten, spricht dies, mindestens von seiner Warte aus, für die Beibehaltung des Fremdeinkaufes. Stösst er bei seinen Lieferverhandlungen fortwährend auf Widerstand des Produzenten, der auf seine Wünsche und Preisvor-

stellungen nicht eingehen will, so ist er eher geneigt, neue Wege der gezielten Beschaffung ins Auge zu fassen.

Es sind also vor allem zwei Faktoren, welche den Entscheid beeinflussen, ob die Leistungserstellung durch das Handelsunternehmen selbst erfolgen soll. Es handelt sich dabei:

1. um die Grösse des Absatzpotentials der betreffenden Handelsunternehmung und im besonderen um die verfügbare Nachfragemacht,
2. um die Marktstellung des Fabrikanten und seiner Produkte auf dem Angebotsmarkt.

Die kosten- und ertragsmässigen Auswirkungen verschiedener Integrationsschritte, die nachfolgend zu untersuchen sind, erfahren somit eine Verstärkung bzw. Abschwächung bei unterschiedlichen Machtverhältnissen auf dem Gütermarkt.

3.2 Der fallweise Einkauf ohne Einflussnahme auf die Herstellung

Bei dieser Beschaffungsart konzentriert sich der Handelsbetrieb allein auf seine ursprüngliche Absatzmittlerrolle. Aus den verschiedenen Angeboten der Hersteller trifft er seine Auswahl und stellt sie für den Absatz an den Endverbraucher bereit: den Grossteil der Waren ohne weitere Behandlung, die anderen, nachdem er sie allfällig notwendigen Manipulationen unterzogen hat. Seine beschaffungspolitischen Anstrengungen zielen neben dem eigentlichen Wareneinkauf auf möglichst günstige Beschaffungskonditionen, vornehmlich niedrige Einstandskosten. Jene bestehen einerseits auf Preiszugeständnissen, die vor allem in der Form von Funktions- oder Stufenrabatten, Mengenrabatten, Treuerabatten, Einführungsrabatten und Bonus-Vergütungen erfolgen. Andererseits entschädigt der Hersteller den Handelsbetrieb für die verkaufswirksame Plazierung seiner Produkte oder nur schon für das Bereithalten normaler Verkaufsregale zu seiner Verfügung. Zusätzlich fordert der Handelsbetrieb unter Umständen, dass der Lieferant Nebenleistungen, sei es im Beschaffungs-, im Lager- oder sogar im Absatzbereich gratis erbringt: neben der normalen Anlieferung hat er die Einlagerung im Handelsbetrieb und schliesslich die periodische Regalauffüllung und -pflege zu tragen. Es kommt aber auch vor, dass er diese Dienstleistungen aus eigener Initiative und in eigenem Interesse gratis erbringt. Gelegentlich gehen Markenartikelfabrikanten so weit, Drittfirmen damit zu betrauen, an ihrer Stelle die Regalpflege in den Handelsbetrieben durchzuführen. Es ist überhaupt bemerkenswert, wie einerseits gewisse grosse Handelsunternehmen auf den Funktionsbereich der Hersteller Einfluss zu nehmen suchen, und wie andererseits Hersteller - teilweise allerdings unter Druck - Aufgaben erfüllen, die eigentlich die des Handels wären.

Während sich der klein- und mittelbetriebliche Einzelhandel wegen seiner geringen Marktbedeutung und teilweise auch mangelnder

unternehmerischer Initiative praktisch zum blossen Verteiler der Markenartikelindustrie verurteilt sieht, vermögen die Grossbetriebe des Handels, dank ihrem Absatzpotential und unternehmerischer Aktivität, der Industrie als gleichwertige Partner gegenüberzutreten. Sie haben die Grossisten aus ihrer Zwischenhändlerrolle verdrängt und übernehmen selbst gewisse Grosshandelsfunktionen. Dank ihres Umsatzes in bestimmten Artikelgruppen entwickeln sie eine Nachfrage, welche derjenigen des kollektierenden Grosshändlers nahekommmt oder sie sogar übersteigt. Vor allem Warenhausketten, Filialunternehmen und Konsumgenossenschaften haben schon früh auf diese Art eingekauft. Aus der Einsicht heraus, dass man nur mit geballter Einkaufskraft die gleichen Beschaffungsvorteile wie die grossen Handelsunternehmen erringen kann, schlossen sich schliesslich auch die 'Kleinen' zu Einkaufsgemeinschaften zusammen oder wurden Mitglieder einer Freiwilligen Kette.

Die Verschärfung des Wettbewerbs im Handel führt auch zu einem verschärften Preis- und Leistungsdruck auf die Hersteller und damit unter ihnen zu Preis-, Rabatt- und Nebenleistungswettbewerb. Naturgemäss nutzen die Handelsbetriebe diese Situation und spielen ihre Nachfragemacht aus. Eigentlich müsste jede vom Hersteller geforderte Extraleistung vom Auftraggeber kostenäquivalent abgegolten werden. In Tat und Wahrheit werden aber oft nicht einmal die Erträge, die aus der Auftragskonzentration resultieren, gleichmässig auf beide Seiten verteilt, wie man es erwarten würde. Vielmehr üben die Handelsbetriebe "über die durch ihre Mengen- und Funktionszusammenfassung erzielten Kosteneinsparungen hinaus Druck auf die Fabrikationsabgabepreise" aus und setzen "dadurch eine Reinertragsverschiebung zu ihren Gunsten" ²⁾ durch.

2) Angehrn, Otto: Bedeutung der Handelskonzentration für die Markenartikelindustrie, in: Markenartikel 33(1971)2, S. 56.

Die erstarkte Stellung des Handels kennzeichnet sich besonders auch darin, dass die neuen Vertriebsformen des Handels, im Unterschied zum traditionellen Grosshandel, kein eigenes Dispositionsrisiko übernehmen.³⁾ Ihre Einkaufspolitik ist darauf gerichtet, die Beschaffung kurzfristig an die Absatzmöglichkeiten anzupassen. Dadurch schlagen Nachfrageschwankungen mit nur geringer zeitlicher Verzögerung auf die Industrie durch.

Nachfragemacht kann bis zum eigentlichen Behinderungsmissbrauch ausgenützt werden, so wenn marktbeherrschende Nachfrager Sondervergünstigungen für sich ausbedingen und gleichzeitig Massnahmen ergreifen, die die Gewährung gleicher Vergünstigungen an Konkurrenten verhindern sollen. Aehnlich missbräuchlich ist das Durchsetzen von Ausschliesslichkeitsbedingungen durch einen marktbeherrschenden Nachfrager, wenn solche Bedingungen den Konkurrenten den Zugang zum Markt erschweren.

"Ein Preisstrukturmissbrauch kommt in Betracht, wenn die von einem marktbeherrschenden Nachfrager durchgesetzten Preise und Konditionen auf einer den Wettbewerbern nicht zugänglichen, allein oder überwiegend die Unternehmensgrösse honorierenden Vorzugsbehandlung beruhen. Ein praktisch wichtiges Beispiel bilden Gesamtumsatzrabatte in einem Referenzzeitraum ohne Rücksicht auf die Modalitäten der Lieferung." ⁴⁾

3) Monopolkommission zur Nachfragemacht, in: Markenartikel 40(1978)1, S. 8/11.

4) ebenda S. 12.

3.3 Der fallweise Einkauf mit Einflussnahme auf die Herstellung

Die Arten der Einflussnahme durch den Handel sind in der Intensität sehr unterschiedlich. Sie beziehen sich im Lebensmittelbereich eher auf die von den Herstellern zu erbringenden absatzwirtschaftlichen als auf die produktionstechnischen Leistungen. Die Produzenten sind bei fallweisem Bezug verständlicherweise nur beschränkt bereit, sogar die Produktionstechnik bzw. die Rezepte den Wünschen eines einzigen Abnehmers anzupassen. Ihre Konzessionsbereitschaft hängt vor allem von der jeweiligen Auftragsgrösse, von den notwendigen Umstellungen und von ihrem bisherigen Abgabeverhalten ab.

Grundsätzlich lassen sich die Eingriffe des Handels in die Produktion in zwei Arten einteilen. Es handelt sich dabei

1. um Massnahmen, die beim Hersteller verschiedene kleinere Umstellungen erfordern und damit zu geringfügigen Kostenänderungen führen. Am eigentlichen Produktbild ändert sich nichts Wesentliches, so dass auch Reaktionen seitens der Kundschaft nicht zu erwarten sind;
2. um Massnahmen, die eine neue Absatzsituation für die betreffenden Produkte schaffen, so dass sowohl Kosten- als auch Ertragsverschiebungen stattfinden. Beispielsweise sind bei Substitution einer Hersteller- durch eine Handelsmarke einerseits Kostensenkungen (vornehmlich in den Einstandskosten des Handelsbetriebes), aber auch Erlöschmälerungen (z. B. aufgrund von notwendig werdenden Preiskonzessionen gegenüber den bekannten Herstellermarken) denkbar.

Zur ersten Art von Eingriffen gehören vor allem Spezifikationen, welche dem Handelsbetrieb in seinen Teilbereichen Erleichterungen bringen:

- Beschriftung und Gestaltung des Versandkartons, spezielle Palettierung zwecks einfacherer Einlagerung und Distribu-

tion innerhalb der Handelsunternehmung;

- individueller Preisaufdruck, Artikel-Nummer, Beschriftung und Etikettierung usw. gemäss Bedürfnissen des Rechnungswesens, der Absatzplanung, der Werbung, des Inkassos;
- Abpackung in gewünschter Grösse, Form, Handlichkeit usw.

Die Einflussnahme des Handels auf die Herstellung kann aber selbst bei fallweisem Einkauf bedeutend weiter gehen. Sie führt sehr oft zu einer wesentlichen Aenderung des Produktbildes, wie zum Beispiel beim Uebergang zur Handelsmarke. Wir wollen dies etwas näher betrachten. Die Handelsmarke erweist sich nämlich als Paradebeispiel für diese Beschaffungsart, weil sie die Leistungsverchiebungen zwischen Hersteller- und Handelsbereich am besten aufzeigt.

Im einzelnen können die Handelsunternehmungen von den Herstellern Sonderleistungen hauptsächlich auf folgenden Gebieten verlangen:

- Preisgestaltung: Preisaufdruck nach Angabe des Bezügers, Aussehen, Farbgebung, Grösse; spezielle Aufdrucke, die die Preisleistung des Handelsbetriebes hervorheben;
- Markierung: Verzicht auf Herstellermarke, Anlehnung an Wortlaut der Herstellermarke (z. B. für die MIGROS 'Mivella' statt 'Rivella');
- Verpackung: Benützung von Kartons, die den Namen des Handelsbetriebes statt des Herstellbetriebes tragen, Aenderung der Einzel- und Versandpackung, der Abpackgrösse usw.;
- Werbung: Beizug des Herstellers für Eigenwerbung des Handelsbetriebes, Bereitstellung von Werbematerial zugunsten der Eigenmarken.

Mit der Ablösung der Herstellermarke durch eine handelsbetriebs-eigene Marke übernimmt anderseits der Handelsbetrieb in der Regel Leistungen, die sonst der Hersteller erbringt. Es sind dies ins-

besondere

- die Qualitätsgarantie
- Kundendienste im Zusammenhang mit dem Produkt, Reparaturservice
- die hauptsächliche Produktwerbung
- die Verantwortung für die graphische Gestaltung der Verpackung, der Etiketten usw.
- die Sortenabstimmung.

Die Handelsmarke: ein Exkurs ⁵⁾

Die Schaffung einer eigenen Marke - meistens Handelsmarke genannt - setzt voraus, dass der Handelsbetrieb einen Hersteller findet, der ihm das betreffende Produkt in gewünschter Menge, Qualität, Gestalt, Verpackung, Marke usw. zum vorgesehenen Preis zu liefern bereit ist. Wir sehen dabei vom einfachen Fall ab, bei dem man sich durch blosses Auswechseln der Etikette oder durch Aufdruck des Firmen-Kurzzeichens mit einer oberflächlichen Aenderung des Produktbildes zufrieden gibt. Dies mag bei problemloser, meistens markenloser Ware vorkommen, kann aber nicht als Schaffung einer eigentlichen Handelsmarke gelten. Hier geht es um mehr: die weitgehende Einflussnahme des Handelsbetriebes auf die verschiedensten Komponenten einer Herstellerleistung.

5) Vertiefende Literatur zum Thema Handelsmarke findet sich bei: Huber, Walter: Die Handelsmarken, eine international vergleichende Studie zum Problem der Markenbildung in grösseren Handelsorganisationen, Winterthur 1969; Angehrn, Otto: Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969; Schott, Barbara: Handelsmarken: Motive und Determinanten der vertikalen Integration des Handels, Schriften zur Handelsforschung, Hrsg. Edmund Sundhoff, Göttingen 1974; Carlson, Björn/ Kusoffsky, Bertil: Distributor Brands versus Producer Brands, The Economic Institute at the Stockholm School of Economics, Stockholm 1966.

Das Ziel eines solchen Handelsmarkenangebotes kann eine Ergänzung der bekannten Produkte oder deren Ersatz sein. Der Händler tritt nicht mehr nur als verlängerter Arm der Produzenten auf; vielmehr steht er jetzt persönlich hinter seinen Marken, mit seinem Goodwill, seiner Qualitätsgarantie und seinem Kundendienst.⁶⁾ Gerade in Zukunft, wenn sich der Einzelhandel vornehmlich über grosse, kapitalkräftige Handelsunternehmungen abspielen wird, braucht es beträchtliche betriebsindividuelle Anstrengungen, um sich in den Augen der Kunden von den Konkurrenten abzuheben. Doch besteht die Gelegenheit, den Kunden mit preisgünstigen Handelsmarken eine Alternative zu den teureren Markenartikeln zu bieten und durch eine geschickte Markenpolitik differenzierte Bedürfnisse zu befriedigen.⁷⁾

6) Angehrn räumt den Handelsbetrieben wohl eine gewisse Beschaffungsgarantie ein, aber nicht dieselbe Garantief orm wie bei Markenartikeln: "Die Markenartikelhersteller müssen für ihre Produkte die Qualitätsgarantie absolut voll übernehmen und sind von deren Erfüllung existentiell abhängig. Beim Handelsbetrieb mit Eigenfabrikation dagegen steht die mit der Produktion verbundene Qualitätsgarantie immer in Verknüpfung mit seiner Handels- bzw. Einkaufsleistung." Angehrn, Otto: (Handelsmarken und Markenartikelindustrie), S. 19.

7) Eine Umfrage der RGH im deutschen Lebensmittelhandel hat 1968 ergeben, dass 10 - 12'000 Eigenmarken geführt werden, davon 8'225 allein im Trockensortiment (also ohne Frischwaren und Non-Food). Spitzenreiter mit 2'746 Artikeln war die Grosseinkaufsgesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften, die ja bekanntlich mehrere eigene Herstellbetriebe besitzt. Mit mehr als einem Drittel ist der Warenbereich "allgemeine Lebensmittel" an den Handelsmarken beteiligt. Hier liegen mit "Nährmittel/Teigwaren" und "Gewürze und Würzprodukte" auch die am stärksten vertretenen Warengruppen. Mit Abstand folgen die Gruppen "Gemüsekonserven" und "Brotaufstriche".

In einigen Warengruppen wird ein hoher Anteil dadurch erreicht, dass einige ihrer Untergruppen besonders für Handelsmarken geeignet sind. Das sind vor allem diverse Gewürze (662), Hülsenfrüchte (472), Konfitüren (245), Eierteigwaren (225), Bohnenkaffee (179), Schokolade 100 gr (151) und Trockenfrüchte (148). Andere Warengruppen, insbesondere die Gemüsekonserven erreichen ihre hohe Artikelzahl durch mehrere, wenn auch im einzelnen weniger stark vertretene Gruppen: Erbsen (99 Artikel), Schnitt- und Brechbohnen (87), Erbsen und Karotten (61), Karotten (41).

Gar nicht vertreten sind die Trockensuppen und Trockensaucen sowie Suppenwürzen: Artikelgruppen also, in denen es besonders starke und bekannte Industriemarken gibt. Wenn man die Handelsmarken der GEG, die über das Gesamtsortiment hinweg vertreten sind, unberücksichtigt lässt,

Angehrn charakterisiert die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Handelsmarken folgendermassen:

- "- Der Handelsmarkenträger kann das Verhältnis zwischen Preis, Produktwert und Absatzmenge in autonomer Entscheidung manipulieren und damit Nachfragepotential erschliessen, das er sonst nicht zu aktualisieren vermöchte.
- Die Handelsmarke kann ihrem Träger ein Profil verleihen und dadurch seine globale Anziehungskraft auf die Nachfrage im Verhältnis zu seinen Konkurrenten verstärken." ⁸⁾

Trotz den offensichtlichen Vorteilen, die die Handelsmarkenpolitik ihrem Träger bringen kann, sollte er nicht dazu übergehen, ohne gewisse Forderungen an sie zu stellen. Huber verlangt im Interesse einer wirtschaftlichen Sortimentsgestaltung, dass bei einer Eigenmarkenpolitik ⁹⁾ folgende Richtlinien zu beachten sind: ¹⁰⁾

- "1. Eigenmarken sollen einem wirklichen, echten Bedürfnis der Kundschaft entsprechen. Sie sollen in diesem Sinne eine markenwürdige Mehrleistung darstellen.

zeigt sich die Tendenz noch stärker: Ueberall dort, wo die Industriemarken einen starken Bekanntheitsgrad erreichen, sind die Handelsmarken kaum anzutreffen, wie auch die Teilmärkte für Waschmittel, bestimmte Spirituosen, Pralinés und Puddingpulver zeigen. Wo die Markenartikel der Industrie fehlen, wo sie weniger marktbeherrschend sind oder wo die Preisbindung ihrer Marken dem einen oder anderen Handelsbetrieb kalkulatorischen Spielraum zu geben scheint, da versucht er selbst mit dem Aufbau eigener Marken "starke Eckpfeiler" im Sortiment zu bilden.

Wiedergegeben nach Hagen, Karlheinz: Eigenmarken im Lebensmittelhandel, in: Rationeller Handel, Heft 12, 1968.

8) Angehrn, Otto: (Handelsmarken und Markenartikelindustrie), S. 26.

9) Huber verwendet Eigenmarken und Handelsmarken bzw. Eigenmarkenpolitik und Handelsmarkenpolitik synonym.

10) Huber, Walter: (Die Handelsmarken), S. 139.

2. Eigenmarken sollen vor allem dort geschaffen werden, wo im Sortiment in bezug auf Preislage, Qualität und Konkurrenzfähigkeit Lücken bestehen.
3. Bei der Ausdehnung der Eigenmarken in solche Warenbereiche, die bereits durch leistungsstarke, echte Markenartikel belegt sind, ist grösste Zurückhaltung am Platze wegen der damit verbundenen Gefahr der Sortimentsaufblähung. Ein solcher Schritt ist nur dort gutzuheissen, wo sich aus übergeordneten markt- und unternehmungspolitischen Interessen eine zwingende Notwendigkeit ergibt.
4. Im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten sind die Eigenmarken dafür einzusetzen, dass unwirtschaftliche Parallelartikel im Sortiment ausgeschaltet werden können ("bereinigende Sortimentserweiterung").
5. Das gesamte Eigenmarkensortiment ist einer strengen, regelmässig durchgeführten sortiments- und kostenwirtschaftlichen Kontrolle zu unterwerfen, damit unwirtschaftliche Artikel frühzeitig entdeckt und ausgemerzt werden können."

In seinen Ausführungen über "Die Beziehungen zwischen Eigenmarken- und Sortimentspolitik" fordert Huber, dass "Handelsmarken und Markenartikel in gleicher Weise dem Prinzip einer 'bereinigenden Sortimentserweiterung' unterworfen werden" ¹¹⁾ müssen. Es sei im Handel keineswegs selbstverständlich, dass ebenso strenge Massstäbe in bezug auf Lagerumschlag und Rentabilität an die Eigenmarken gestellt werden wie an Markenartikel. Weiter stellt er fest: "Es sollte nicht vorkommen, dass aus reinen Prestige Gründen Handelsmarken im Sortiment mitgeführt werden, ohne dass sie einen angemessenen Beitrag an den Unternehmungsgewinn leisten." ¹²⁾

11) Huber, Walter: (Die Handelsmarken), S. 138.

12) ebenda S. 138/139.

3.3.1 Fallweiser Einkauf mit Einflussnahme auf die Herstellung: Auswirkungen auf die Kosten und Erlöse

Angesichts der Tatsache, dass die 'Beschaffung nach Spezifikation' auf dieser Vorstufe zur Eigenproduktion ohne langfristigen Liefervertrag erfolgt, orientiert sich der Hersteller bei seinen Kosten- und Preisberechnungen weitgehend am einzelnen Absatzgeschäft und an eventuell späteren Folgebestellungen. Der Handelsbetrieb neigt dagegen zu einer längerfristigen Betrachtungsweise, besonders wenn er sich um den Aufbau einer eigenen Marke bemüht.

Untersuchen wir die Kostenauswirkungen zuerst bei kleineren Sonderleistungen des Herstellers, die dem Handelsbetrieb Erleichterungen bringen, das äussere Produktbild aber nicht ändern. Wer letztlich die daraus entstehenden Zusatzkosten trägt, ob die Handels- und/oder die Herstellerseite, hängt einerseits davon ab, wo sie anfallen, und andererseits davon, in welcher Verhandlungsposition sich die beiden Seiten befinden.

- Zusatzkosten entstehen vor allem im Zusammenhang mit der Verpackungsgestaltung (Entwurf, Graphik, Maquettierung, Druck und Verpackungsmaterial). Ausserdem fallen zusätzliche Kosten aus den notwendigen Umstellungen (Umrüstkosten) in der Produktion, aus der (getrennten) Lagerung und Auslieferung beim Hersteller und überhaupt aus der administrativen Bewirtschaftung an.

Ein Grossteil der dadurch entstehenden Mehrarbeiten trifft den Hersteller. Der Handelsunternehmung erwachsen daraus direkte Mehrkosten in dem Masse, als der Hersteller sie abwälzt. Innerhalb der Handelsunternehmung selber ist, wenn überhaupt, vornehmlich mit einer Anhebung der fixen Kosten, in Gestalt von Personal- und Personalnebenkosten, zu rechnen. Wenn der Handelsbetrieb dem Hersteller überdies die fertigen Etiketten, Verpackungen, Versandkartons usw. bereitstellt, ergeben sich daraus variable Kosten.

Im zweiten Fall, besonders bei der Einführung der Handelsmarke, ergeben sich sowohl für den Hersteller als auch für den Handelsbetrieb wesentliche Kosten- und gegebenenfalls Erlösänderungen. Der Lieferant wickelt die spezifizierte Warenbestellung als normalen Lohnauftrag ab. Bei ihm treten relativ geringfügige Kostenänderungen, verursacht durch kleinere Umstellungen, auf. Dafür wird er im Vergleich zu den Produkten, die er unter eigener Marke absetzen kann, mit empfindlichen Preisschmälerungen rechnen müssen. Der Handelsbetrieb drückt auf den Abgabepreis, weil er jetzt selber gewisse Herstellerleistungen erbringt. Es fallen ihm neue Kosten an

- für die Kreation der Handelsmarke, für das Ausarbeiten eines Eigenmarken-Konzeptes, für die Beschaffung von Absatzinformationen für neu zu lancierende Handelsmarken, des Markenschutzes
- für die eigentliche Produkt- und Verpackungsgestaltung
- für die Handelsmarkenpflege und -betreuung, einschliesslich rechnungsmässige Bewirtschaftung und Erfolgskontrollen (Einrichtung allenfalls notwendig gewordener neuer Stellen; z. B. ein Verantwortlicher für die Handelsmarken, ein eigenes Labor, das Produkttests vornimmt und neue Rezepte erarbeitet)
- für die Förderung der eigenen Marke durch Werbemassnahmen, Degustationen und andere verkaufsfördernde Aktionen
- als Opportunitätskosten ¹³⁾ für die bessere Plazierung der eigenen Marke gegenüber fremden, vermehrte Pflege der eigenen Marke, für ev. abgehende Regalpflege durch den Hersteller, durch Gewinnentgang wegen Streichung von Markenartikeln, ev. Goodwillverlust, Absatzeinbussen bei komplementären Gütern.

13) Als Opportunitätskosten sind hier alle Gewinnschmälerungen zu bezeichnen, die durch den Uebergang zur Handelsmarke bei den anderen Produkten hervorgerufen werden.

Es handelt sich hier grösstenteils um mengenunabhängige feste Kosten, da die neu übernommenen Aufgabenbereiche und eventuell neu geschaffenen Stellen vor allem zeitabhängige Gemeinkosten zur Folge haben. Demgegenüber sind aber auch Aenderungen der Erlöse denkbar:

- ersetzen die Handelsmarken bisher anonym angebotene Ware, so zieht die zusätzliche Handelsleistung (in Form von erhöhter Sortimentspflege, Qualitätsgarantie, verbraucher-gerechterer Abpackung, verbesserter Gebrauchsanleitung) einen vergleichsweise höheren Konsumentenpreis nach sich;
- treten die Handelsmarken jedoch mit vergleichbaren Herstellermarken in Wettbewerb, so werden Preiskonkzessionen notwendig. Angehrn sieht den Hauptgrund hiefür darin, "dass der Handelsbetrieb nicht in gleichem Ausmasse wie die Industrieunternehmung über Möglichkeiten verfügt, um die Produktgestaltung im Sinne kreativer, originaler und differenzierter Entwicklungsleistung als Konkurrenzinstrument einzusetzen: Dem Handelsbetrieb gebricht es an den erforderlichen Mitteln, um die Produktgestaltung als Werkzeug offensiver Nachfragegewinnung einzusetzen, auch wenn er durch sein Sachwissen auf die Produktion Einfluss zu nehmen vermag. Die Handelswirtschaft ist in ihren diesbezüglichen Möglichkeiten von vornherein dadurch beschränkt, dass sich ihre Tätigkeit auf eine Vielheit von Angeboten erstreckt und sie nicht in allen Produktbereichen schöpferische Entwicklungsleistungen vollbringen kann." ¹⁴⁾
- je mehr Vorleistungen der Handelsbetrieb für die eigentliche Produktgestaltung erbringt, desto stärker wird sein Druck auf den Lieferpreis sein. Denn der Handelsbetrieb ist nur gewillt, diejenigen Herstellerleistungen abzugelten, die er direkt verursacht und effektiv wünscht.

14) Angehrn, Otto: (Handelsmarken und Herstellermarken), S. 28.

Es ist also je nach Ablösungsvorgang eine Anhebung oder Senkung des Preisniveaus sowie eine Ausweitung der Stückspanne denkbar. Wie sich die Erlösströme im Konkreten entwickeln, hängt natürlich auch von den Absatzschwankungen infolge der Umstellung bzw. der Änderung der Umschlagsgeschwindigkeit ab. Auf diesen wie auch auf andere Aspekte wird erst bei der Eigenproduktion genauer eingegangen, obwohl sie schon in den Vorstufen eine gewisse Bedeutung erlangen können.

3.4 Die Kontrakt-Produktion - der Einkauf unter dauerhaftem Lieferverhältnis

Eine Vertragsproduktion schafft in der Regel eine Geschäftsbasis, welche den beteiligten Seiten den üblichen Handlungsspielraum in mehreren betrieblichen Teilbereichen stark einschränkt. Beide Seiten verzichten in bestimmten Belangen ihres traditionellen Betätigungsfeldes für eine längere Zeitperiode auf unternehmerische Selbständigkeit. Als Gegenwert rechnen sie sich Vorteile aus, die durch Ertragskonsolidierung zur langfristigen Unternehmungssicherung beitragen sollen.

Die Handelsunternehmung nimmt in dieser Stufe für die betreffenden Produkte auf alle Fragen der Absatzgestaltung und eventuell sogar auf den eigentlichen Herstellprozess Einfluss. Da dem Produzenten vom Handelsbetrieb grössere bzw. regelmässige Bezüge in Aussicht gestellt sind, lässt er sich Eingriffe in seinen Wirkungsbereich durch einen Dritten eher gefallen. Der Handelsbetrieb seinerseits verzichtet ja auch freiwillig bis zu einem gewissen Grad auf Bewegungsfreiheit; er riskiert in den betreffenden Produktgruppen für eine längere Zeit eine absolute, irreversible Gebundenheit an den Vertragslieferanten. Immerhin bestehen bei diesem Beschaffungsvorgehen günstige Voraussetzungen für eine optimale Abstimmung von Handelsbetriebsbedürfnissen und Produzentenleistung. Die gegenseitige Absprache betrifft vornehmlich:

- die Bestimmung der stofflichen Zusammensetzung, der Ingredienzen, der Rezepte, des Qualitätsniveaus
- das Vorgehen beim Rohmaterialeinkauf, die Zwischenlagerung, die Finanzierung des Einkaufs und der Lagerung, die Verteilung der verschiedenen Risiken
- die eigentliche Transformation der Grundstoffe zum Endprodukt, die Formgebung
- Einheiten, Mengen, Abpackgrösse, Verpackungsart

- die Produktgestaltung, Markierung, alle Entscheidungen bezüglich äusseres Erscheinungsbild, Aufmachung, Etikettierung, Beschriftung, Preisauszeichnung
- den Lieferrhythmus, die Zwischenlagerung der Fertigprodukte, die Anlieferung/Distribution
- Fragen der Qualitätsgarantie bei Beanstandungen, Serviceleistungen, Kundendienst
- die Mitbestimmung bei Investitionen, Maschinenbelegung, beim Setzen von Produktionsprioritäten, bei Ausschlusslichkeitsvereinbarungen
- die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit

In zwei wichtigen Merkmalen unterscheidet sich diese Beschaffungsart gegenüber anderen:

1. gegenüber dem fallweisen, spezifizierten Einkauf vor allem dadurch, dass der Handelsbetrieb hier gleichsam eine *Schicksalsgemeinschaft* mit dem Hersteller eingeht. In den betreffenden Produkten stützt er sich gänzlich auf einen einzigen Partner ab und verbaut sich damit weitgehend die Möglichkeit, andere auftretende Marktchancen zu nutzen. Er wird auch vom Forschungs- und Entwicklungsglück seines Lieferanten abhängig. Für ihn besteht das Dilemma, beim kleinen Hersteller die Forschungs- und Entwicklungskosten praktisch allein tragen zu müssen, während er beim grossen Hersteller nur beschränkte Möglichkeit hat, auf die Forschungsrichtung Einfluss zu nehmen und die Abwälzung von Gemeinkosten auf seine Marken zu verhindern.
2. gegenüber der Eigenproduktion dadurch, dass hier *zwei selbständige Unternehmen* die Chancen und Risiken einer Vertragsproduktion miteinander teilen und dass Kapital, Know-how sowie die technisch und organisatorisch notwendigen Einrichtungen von zwei sich ergän-

zenden, aber doch getrennten Betriebswirtschaften zusammenkommen und aufeinander abgestimmt werden müssen.

3.4.1 Kontrakt-Produktion: Auswirkungen auf die Kosten und Erlöse

Generelle Aussagen über Kosten- und Erlösänderungen sind nicht möglich. Immerhin wird eine gegenseitige Abstimmung normalerweise zu Rationalisierungs- und Synergieeffekten ¹⁵⁾ und damit zu Kostensenkungen auf beiden Seiten führen. Natürlich sind auch Kostenverschiebungen zwischen den beiden Funktionsbereichen denkbar: so zum Beispiel deswegen, weil die Absatzgestaltung wohl hauptsächlich vom Handelsbetrieb selber durchgeführt oder zumindest gesteuert wird und nur die eigentliche Herstellung der Produkte in ihrer endgültigen Form beim Lieferanten liegt. Beim Handelsbetrieb ergibt sich dann folglich vor allem ein Ausbau der zum Teil bereits vorhandenen 'Zentralen Dienste' wie Marketingstelle, Betriebliches Rechnungswesen und Kontrolle, Marktforschungsstelle, Graphisches Atelier, Kundendienst usw. Dies wird insbesondere zu einer Erhöhung seiner Fixkostenbelastung führen. Dafür sinken die Einstandskosten; sie verlieren dafür allerdings in entscheidendem Masse ihren ursprünglichen Charakter als variable Fremdkosten.

Der Hersteller selber könnte nun grundsätzlich auf viele der erwähnten Dienste verzichten, weil der Handelsbetrieb sie ihm abnimmt; dies würde zur Senkung seiner Kosten und damit des Abgabepreises an den Handelsbetrieb führen.

15) Man spricht von "Synergie" oder dem " $2 + 2 = 5$ -Effekt", der auf der Ueberlegung beruht, dass die Gesamtleistungskapazität zweier oder mehrerer Teile zusammen grösser als die Summe der einzelnen Teile ist. Wir können Synergieeffekte im Hinblick auf ihre Komponenten unterscheiden: Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Management-Synergie. Vgl. Ansoff, H. Igor: Management-Strategie, München 1966 (Übersetzung durch H. Folchert), S. 97 ff.

Behält nun aber der Hersteller neben dem Kontraktbezüger noch andere Kunden bei, so kann er diese nicht aufgeben. Vor allem lassen sie sich nicht proportional reduzieren. Die Kosten für diese Dienste kann er aber aus Konkurrenzgründen nicht einfach auf die restlichen davon profitierenden Kunden überwälzen. Er versucht sie deshalb auch in seinen Preis gegenüber dem Kontraktbezüger einzukalkulieren, was bedeutet, dass dieser für eine "Doppelspurigkeit der Dienste" bezahlt und damit weniger Kosten spart, als eigentlich möglich wäre.

4. DIE EIGENPRODUKTION

4.1 Für und wider die Eigenproduktion des Handels

4.1.1 Motive für die Eigenproduktionsaufnahme

Zu den Beweggründen beziehungsweise Anstössen zur Eigenproduktion sind zu zählen:

1. die Beschaffungssicherung

- vor allem in Zeiten der Warenknappheit, bei Boykott¹⁾ oder Boykottgefahr, bei hoher Angebotsmacht der Herstellerseite
- bei Schwierigkeiten, die eigenen Marken in gewünschten hohen Mengen zu erhalten
- bei Gefährdung einer einheitlich hohen Qualität, bzw. Wunsch nach eigener Qualitätskontrolle während der Herstellung, Ziel: glaubhafte Qualitätsgarantie
- bei Unzufriedenheit mit bisherigen Lieferanten, bei Diskrepanz zwischen Wünschen des Handelsbetriebes und deren Erfüllung
- bei benachteiligter Behandlung der Handelsmarken in der Herstellung (Verspätungen)
- bei schlechter Staffelung der Lieferungen, bzw. der Lose

1) Jaggi teilt mit anderen Autoren die Ansicht, dass der Lieferboykott im Grunde genommen das einzig entscheidende Motiv sei, die Eigenfabrikation aufzunehmen. Vgl. Jaggi, Yvette: (Phénomène de Concentration), S. 239; ebenso: "80 Fragen und Antworten über die Gründung der Migros, ihre Entwicklung und Aktivität", Zürich 1969, S. 26: "Durch den sinnlosen Boykott und durch die Vorschrift des Detailpreises haben gerade die Fabrikanten selbst die Eigenproduktion der Migros heraufbeschworen."

- Uebernahme eines guten, aber in Schwierigkeiten geratenen Lieferanten

2. Rationalisierungschancen bei Eigenproduktion

- Konzentration des Bestellwesens (Handels- und Fabrikationsbetrieb), Redimensionierung des Einkaufs, Zusammenfassung mehrerer Lohnaufträge, Senken des wegen dezentraler Herstellung zu grossen eigenen Arbeitsaufwandes
- Rationalisierung der Lagerhaltung, Aufheben kleiner Zwischenlager, ev. wirtschaftlicherer Einsatz technischer Lagereinrichtungen
- bessere Koordination der physischen Distribution, Rationalisierung im Transportbereich
- betriebspezifischere Verpackung, Palettierung, rationellere Weiterbehandlung in den nachfolgenden Stufen
- Abstützen der Zentralen Dienste/Administration auf breitere Basis, allgemeine Verteilung der Fixkostenbelastung des Verwaltungsbereiches auf grösseren Leistungsumfang, allgemein rationellerer Einsatz technischer Einrichtungen (EDV-Anlage), Rationalisierung der Administration
- Senkung der Nebenausgaben (Spesen, Reisekosten) im Verkehr mit den bisherigen Herstellern.

3. Senkung der Einstandskosten

- ungerechtfertigte Preishochhaltung auf Herstellerseite
- Lieferant verrechnet Nebenleistungen, an denen der Handelsbetrieb nicht interessiert ist, oder die zu teuer sind
- zu geringer Preisabschlag auf den bezogenen Gütern gegenüber den Herstellermarken

- unglaubliche Selbstkostenrechnung des Lieferanten
- relativ hohe Bezugsnebenkosten im Vergleich mit Warenproduktwert
- eigene Kosten der Nachmanipulation zu gross
- allgemeine Absicht zur Kosteneinsparung

4. Organisatorische Beweggründe

- Möglichkeit zur Entflechtung des gegenwärtigen Handelsbetriebes, ev. Ausgliederung und Zusammenfassung von verschiedenen Manipulationsarbeiten und von organisatorischen Einheiten wie z. B. Kühllager, Reifekeller, Zentrallager, Transportwesen usw.
- Planung und Koordination der Beschaffung allgemein mit dem Absatz, Abstimmung des eigenen Fabrikationsbetriebes auf Bedürfnisse der Absatzseite im besonderen: Mengen, Preise, Qualitäten, Produkte, Sorten
- einheitliches Productmanagement, keine Zäsur zwischen Handels- und Produktionsbereich, einheitliches Vorgehen in der Produktgestaltung, zentrale Absatzförderung, Werbung und Unterstützung
- Entlastung im Wareneinkauf, Dezentralisierung, Bildung kompetenter Entscheidungsgremien
- Vereinfachung der Kommunikation mit Produktionsbereich, im Zahlungsverkehr, in der Abrechnung, Verbessern der Entscheidungsunterlagen für die betreffenden Güter
- allgemein grössere Transparenz

5. Allgemein grössere Handlungsfreiheit

- grössere Freiheit in der Bestimmung von Sortiment und Preisen, bessere Abstimmung auf den Handelsbetrieb
- absolute Freiheit in der Produktgestaltung: Substanz, äussere Formgebung, Marke

- aufgrund besserer Kontrolle bzw. Kenntnis des Kosten-
aufbaues kostensparende Eingriffe auf den verschiede-
nen Stufen möglich; gezielte Kosteneinsparungen
- Steuern der Nebenleistungen nach eigenem Gutdünken,
günstigere Ausgangslage im Nebenleistungswettbewerb
- noch freiere Preisgestaltung im Vergleich zur Fremd-
herstellung der Handelsmarken, da die absolute Preis-
untergrenze aufgrund der nur noch teilweise variab-
len Einstandskosten gesunken ist.

6. Zusätzliche Motive

- Geheimhaltung von eigenen Rezepten, Realisierung von
Produkten, für die sich kein Lieferant finden lässt;
Vermeidung der Gefahr, dass der Handelsbetrieb den
Lieferanten "grosszieht" und dass dieser später zum
eigenen Konkurrenten wird ²⁾
- flexible Einsatzmöglichkeit von Arbeitskräften in
Produktion, Manipulation, Versand: praktisch nur im
Versandhandel von Bedeutung ³⁾
- Vorliegen eines günstigen Verkaufsangebotes

2) Vgl. "Die Analyse der ökonomisch bedeutsamen Unterschiede zwischen Eigen-
fertigung und Fremdbezug" in: Männel, Wolfgang: Grundprobleme der Wahl
zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug im Industriebetrieb, BFuP 21(1969),
S. 79 ff.; ebenso Rasch, Heinz: (Selbsterstellung), S. 134 - 142, beson-
ders S. 140 f.

3) Meya, Claus: Die beschaffungs- und absatzpolitische Aktivität der Gross-
betriebe des deutschen Versandhandels in jüngerer Zeit, Bern 1966, S. 49 f.

4.1.2 Argumente gegen die Eigenproduktionsaufnahme

Der Eigenproduktion des Handels haftet eine Reihe von Nachteilen an, die hauptsächlich daher rühren, dass der Handelsbetrieb sich von seinem angestammten Aufgabenkreis in einen ihm fremden, andersgearteten Tätigkeitsbereich begibt. Huber führt fünf häufig genannte Nachteile der Eigenproduktion auf:

- "1. Unterschiedliche Berufsanforderungen an die Führungskräfte.
2. Die durch die Eigenproduktion absorbierten Mittel werden von produktiveren und ertragsreicheren Verwendungszwecken abgelenkt.
3. Selbstfabrizierte Produkte kommen den Handel u. U. nicht billiger, sondern teurer zu stehen, als wenn im offenen Markt eingekauft werden könnte (z. B. kleinere Produktionsserien).
4. Fehlende Beweglichkeit in der Bildung verbrauchsgerechter Sortimente.
5. Schwierigkeiten in der Abstimmung der optimalen Produktionskapazität mit der Absatzkapazität der betreffenden Handelsorganisation." ⁴⁾

Die genannten Schwierigkeiten bilden Risiken, die der Handelsbetrieb eingeht und die für ihn neu sind, und erweisen sich als Kostennachteile, die schliesslich auf das Gesamtergebnis drücken. Stichwortartig lassen sich die Risiken und Kostennachteile, beziehungsweise die Gründe gegen die Aufnahme der Selbsterstellung, wie folgt skizzieren:

1. Risiken der Eigenproduktion

- das Handelsmanagement besitzt kaum die Fähigkeit, all

4) Huber, Walter: (Die Handelsmarken), S. 204.

diejenigen Faktoren optimal zu beherrschen, die ein Produktionsunternehmen charakterisieren

- Fehlen des technischen Know-how; Forschung und Entwicklung auf entsprechendem Produktesektor liegt jetzt beim Handelsbetrieb, geringere Mittel für F + E, Verurteilung zur Nachahmung, Gefahr des verspäteten Markteintrittes der Eigenprodukte
- Gebundenheit an eigene Kreativität
- Kapitalbindung in Nicht-Handelsgeschäft, eventuell Mittelentzug aus Stammgeschäft, Erhöhung des Unternehmerrisikos in diesem Bereich, Gefahr von Liquiditätsengpässen während Anlaufzeit, später bei Unterbeschäftigung des Produktionsbetriebes, unverhältnismässige Kapitalbindung für einen beschränkten Sortimentsausschnitt
- Gebundenheit in der Absatz- und Beschaffungspolitik, Gefahr, an Dynamik und Reaktionsvermögen zu verlieren, keine Möglichkeit mehr, auf Niedrigpreisangebote einzugehen, da die eigenen Produkte Vorrang haben

2. Kostennachteile

- Schwierigkeit in der Abstimmung von Produktionskapazität mit Absatzvolumen, Gefahr von Unterbeschäftigung, von Leerkosten
- bei Unterbeschäftigung Zwang zur Ueberschussproduktion, Mehrkosten aufgrund von Preisrücknahmen
- u. U. höhere Stückkosten als bei Fremdanfertigung der eigenen Marken wegen zu kleinen Serien
- eventuell Kostennachteile bei der Beschaffung der Rohmaterialien
- Opportunitätskosten durch Absatzverluste bei dritten Fremdprodukten aufgrund bevorzugter Förderung der Eigenprodukte
- absolute Kostennachteile gegenüber Herstellkonkurrenz

4.1.3 Die Grundüberlegung beim Entscheid über die Eigenproduktionsaufnahme

Schliesslich münden alle Vor- und Nachteile einer handelsbetrieblichen Selbsterstellung ins Abwägen der Kosten und Erträge jeder Beschaffungsalternative. Der Handelsbetrieb wird deshalb bei seiner Vergleichsrechnung von folgender Ueberlegung ausgehen: Wenn bei Selbsterstellung eher als beim Fremdbezug ein höherer Einnahmeüberschuss erzielt werden kann, als für die gewünschte Eigenrentabilität des Produktionsbetriebes notwendig ist, liegt ein "Hyper-Herstellergewinn" vor, den der Handelsbetrieb beim Lieferanten durch Preisdruck abzweigen oder durch eigenes Engagement in der Herstellung realisieren sollte. Dabei wird der Entscheidungsträger Berechnungen anstellen wie sie folgende Uebersicht zeigt:

Uebersicht 1: Ermittlung des Einnahmeüberschusses aus der Selbsterstellung

Pos.	
1	Verkaufserlöse der betreffenden Handelsgüter
2	./. normale Handelskosten bei Fremdanfertigung
3	./. Abgeltung des üblichen Handelsgewinnes
4	+ Kosteneinsparungen im Handelsbetrieb bei Eigenproduktion
5	./. zusätzliche Handelskosten bei Eigenproduktion
6	= Leistungserträge der eigenen Produktionsstätte
7	./. Selbstkosten der Eigenproduktion inkl. Normalverzinsung ⁵⁾ des eingesetzten Kapitals
8	= Periodenüberschuss des Produktionsbetriebes
9	./. Gewinn- und stufenabhängige Zwangsabgaben
10	+ ev. Einsparungen von Gewinnsteuern im Handelsbetrieb
11	= <u>Versteuerter Einnahmeüberschuss aus der Selbsterstellung</u>

5) Verstanden als Abgeltung für das Anlagenrisiko. Der Handelsbetrieb strebt die Abschöpfung der langfristig zu erwartenden Herstellergewinne bzw. die Reduzierung auf eine "Normalverzinsung" an. Die Firma Sears, Roebuck überwacht sogar die Verwendung der Herstellergewinne. Sie entscheidet mit, wo und in welchem Umfang investiert wird. Vgl. Meya, Claus: (Versandhandel) S. 50 ff.

Stellt sich ein positiver Einnahmenüberschuss ein, würde der Handelsbetrieb diesen bei weiterer Fremdanfertigung dem Lieferanten überlassen. Unter Beachtung des ökonomischen Prinzips müsste er folglich in die Eigenproduktion einsteigen, wenn er das damit verbundene Risiko kleiner als diesen Ueberschuss bewertet. Indessen ist sofort ersichtlich, dass ein Entscheid stark von der richtigen Einschätzung der verschiedenen Rechnungspositionen abhängt. Auf diese wirken in der Regel die verschiedensten Faktoren ein, die hier nur in Stichworten wiedergegeben werden können. Sie werden uns in den folgenden Kosten- und Erlösbetrachtungen wieder begegnen. Es sind dies bei

- Pos. 1 Verkaufserlöse: die über mehrere Jahre durchschnittlich erzielbaren Verkaufspreise, unter Berücksichtigung notwendiger Anpassungen an Konkurrenzprodukte, der wirtschaftlichen Lebensdauer der Produkte, der Absatzmengen;
- Pos. 2 normale Handelskosten: eine kostengerechte Bewertung des gesamten Leistungsverzehrs auf der Handelsseite, der sich bei weiterem Fremdeinkauf einstellen würde;
- Pos. 3 üblicher Handelsgewinn: Berechnung des effektiven Gewinnbeitrages des alternativen Fremdproduktes (was eine weitgehende Kalkulation voraussetzt);
- Pos. 4 Kosteneinsparungen: Erfassen und Bewerten der Kosteneinsparungen, die aus Rationalisierungsmöglichkeiten im Beschaffungs- und im Absatzprozess resultieren;
- Pos. 5 Zusätzliche Handelskosten: Erfassen und Bewerten der neu hinzukommenden Leistungen, die für den Absatzerfolg notwendig werden und die vorher vom Lieferanten erbracht wurden; kostengerechte Belastung des Eigenproduktes z.B. auch für bevorzugte Plazierung und Benachteiligung anderer Fremdprodukte (Opportunitätskosten);

- Pos. 7 S e l b s t k o s t e n d e r E i g e n p r o d u k t i o n :
die Berechnung geht von einer bestimmten Beschäftigung
aus. Eventuelle Schwankungen in der Beschäftigungslage
müssen auf ihre Kostenauswirkungen hin untersucht und
wertmässig berücksichtigt werden;
- Pos. 9/10 S t e u e r n u n d a n d e r e Z w a n g s a b g a b e n :
abhängig von der rechtlichen Organisationsform, den
geltenden Steuergesetzen, den Steuerfüssen, möglichen
Steuerprivilegien bei Schachtelgesellschaften, den
gewählten Standorten, den Gewinnverschiebungsmöglich-
keiten und weiteren exogenen, nicht beeinflussbaren
Faktoren.

Die Problemvielfalt der handelsbetrieblichen Selbsterstellung soll nun von den Kernpunkten her angegangen werden, die den Entscheid für oder gegen diese Beschaffungsart im wesentlichen bestimmen. Es handelt sich dabei um folgende Problemkreise:

1. den Leistungsumfang des Handelsbetriebes bei Eigenproduktion
2. das Mengenproblem.

In den darauffolgenden Kapiteln kommen dann die Auswirkungen der neuen Beschaffungsart auf die Kosten und Erlöse der Gesamtunternehmung sowie spezielle Fragen zur Sprache, die sich bei der Bereitstellung des eigenen Produktionsbetriebes stellen. Obwohl die meisten Teilaspekte des vorliegenden Entscheidungsproblems auch in andere Beschaffungsvarianten mit all ihren Integrationsabstufungen in mehr oder weniger starker Ausprägung hineinspielen, werden sie zur vollständigen und systematischen Analyse des Eigenproduktionsproblems erst hier behandelt.

4.2 Das Mengenproblem

4.2.1 Die massgebliche Absatzmenge

Die Marktpräsenz einer Handelsunternehmung oder -organisation wird regelmässig an ihrer Umsatzziffer oder am erreichten Marktanteil beurteilt. Dabei treten Aussagen über die Zusammensetzung des Umsatzes meistens in den Hintergrund und gehen nicht über grobe Aufgliederungen wie in 'Food' und 'Non-Food' und innerhalb der Lebensmittel in die Hauptgruppen wie 'Frischprodukte', 'Fleischwaren', 'Trockensortiment' usw. hinaus. Der einzelnen Produktgruppe oder gar dem einzelnen Produkt kommt höchstens bei internen Erfolgsberechnungen und -überprüfungen Bedeutung zu. Dies ist auch nicht verwunderlich, weil der Teilbeitrag, den eine Handelsware oder auch eine ganze Warengruppe zum gesamten Handelserfolg beisteuert, lange nicht denjenigen Stellenwert erreicht, den sie beim Industriebetrieb innehat. Mit der Erwägung der Eigenproduktion rückt nun auch beim Handelsbetrieb die Frage nach Mengen- und Umsatzgrössen der einzelnen Waren in den Vordergrund.

Für die Beurteilung der Möglichkeiten zur Eigenproduktion ist die erzielbare Absatzmenge von zentraler Bedeutung. Wichtig sind dabei vor allem:

1. die Anzahl identischer Produkte, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes im eigenen Handelsunternehmen abgesetzt oder gegebenenfalls an Dritte geliefert werden;
2. der Umstand, dass die erzielten Absatzmengen von den erwarteten abweichen können. Es ist deshalb zwischen sicheren und unsicheren Absatzmengen zu unterscheiden;
3. die optimale Betriebsgrösse: damit eine industrielle Produktionsstätte wirtschaftlich arbeiten kann, ist

die Erzielung einer Mindestmenge notwendig. Es ergibt sich aufgrund der herrschenden Situation auf den relevanten Faktormärkten eine theoretisch optimale Betriebsgrösse, von der auch ein Handelsbetrieb mit eigener Fabrikationsstätte nicht wesentlich abweichen kann;

4. der Kreis all jener Produkte, die aufgrund ähnlicher Herstellungsverfahren auf der gleichen Anlage hergestellt werden sollen. Die wirtschaftliche Grenze für eine 'Produktfamilie' befindet sich dort, wo die zusätzlich anfallenden Umrüstkosten die erziehbaren Fixkostenentlastungen zu überschreiten beginnen.

Um Aussagen über erwartete Absatzmengen machen zu können, kommt die Handelsunternehmung nicht darum herum, die Absatzwirtschaftlichkeit mindestens auf der Stufe der Artikelgruppen oder sogar einzelner Artikel zu überwachen. Diese Daten der Absatzstatistik und Kostenrechnung spielen dann eine bedeutende Rolle bei der Planung verschieden umfangreicher Investitionsvarianten. Für unser Entscheidungsproblem sind Auskünfte wichtig, mit deren Hilfe sich ein wünschbares Produktionsprogramm mit einer zur Verfügung stehenden Investitionsvariante optimal abstimmen lässt. Es sind dabei nicht nur die erwarteten Mengen der sich produktionstechnisch ergänzenden Güter zu berücksichtigen, sondern es ist auch zu klären, in welchem Masse sie die Produktionskapazität belasten werden.

4.2.2 Die Möglichkeit des Drittabsatzes

Mit der Aufnahme der Eigenproduktion hebt die Handelsunternehmung die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Absatzmittler in ihrem Einflussbereich auf. Indessen wird sie

für den Absatz an den Verbraucher nicht mit der gleichen Ausgangsbasis wie die herkömmlichen Hersteller rechnen können, bleibt ihr doch in der Regel allein der Weg über die eigenen Verkaufspunkte übrig. Es wird nur selten vorkommen, dass andere Handelsbetriebe solche konzentrativen Bestrebungen eines Einzelgängers und eventuellen Konkurrenten unterstützen oder sogar ermöglichen wollen. Gegebenenfalls hat man in der übrigen Beschaffung Gegenmassnahmen der alten Lieferanten zu befürchten. Eine beschränkte Möglichkeit für Lieferungen an Dritte besteht z. B. an befreundete Handelsunternehmen, vornehmlich bei getrennten Absatzräumen (nationale COOP-Unternehmen untereinander), aus sozialpolitischen Erwägungen (Girodienst des MGB) und wo Gegengeschäfte mit Handelsbetrieben möglich sind, die auf anderen Produktlinien selber eigene Fabrikationsstätten unterhalten, oder denen man noch andere Beschaffungsvorteile bieten kann.⁶⁾ Solchen Drittlieferungen haftet in der Regel der Nachteil an, dass sich dabei kaum langfristige, feste Abnahmevereinbarungen treffen lassen und dass die eigene Produktionsstätte deshalb nicht für einen längeren Planungszeitraum mit sicheren Absatzmengen rechnen kann. Eine besondere Situation ergibt sich bei einer Uebernahme eines bestehenden Produktionsbetriebes dann, wenn dieser ein eigenes Absatzpotential mitbringt.⁷⁾ Im Normalfall wird aber die massgebliche Menge durch das eigene Absatzpotential, vor allem durch die eigene Stammkundschaft bestimmt; ausserdem eventuell durch latente Nachfrage, die der Handelsbetrieb noch zu wecken vermag.

6) Beispielsweise tätigte COOP-Schweiz 1977 für 208 Mio. sFr. Verkäufe an Dritte, woran insbesondere die Produkte der COOP-Mühlen einen grossen Anteil hatten. Quelle: Jahresbericht 1977, COOP-Schweiz, Basel 1978.

7) Anfang des Jahrhunderts erwarb der damalige Schw. Konsumverein eine Mehrheitsbeteiligung an der Bell-Gruppe, die heute über mehrere Fabriken in der Schweiz und im Ausland (z. B. EVA-Werke in Berlin) verfügt. Bell beliefert für 355 Mio. sFr. (1977) den Engros-Handel und setzt seine Produkte auch über eigene Detailhandelsgeschäfte und Restaurants (rund 150 Mio. sFr.) ab. Quelle: Jahresbericht 1977, COOP-Schweiz, Basel 1978.

4.2.3 Die Auswirkungen auf das inländische Güterangebot

Mit der Aufnahme der Selbsterstellung löst der Handelsbetrieb unter Umständen Veränderungen im inländischen Güterangebot aus. Je nach Ausgangslage schafft er Situationen, die Reaktionen bei seinen Kunden oder bei anderen Herstellern auslösen. In der Regel führt der Handelsbetrieb Änderungen im Sortiment, die nach aussen in Erscheinung treten, unabhängig vom Übergang zur Eigenproduktion durch. Die Handelsmarke wird schon früher neben den Markenartikeln eingeführt und getestet. Die darauf erzielten Umsätze belegen, wie weit sich der Konsument mit dem Substitutionsgut zufrieden gibt. So können Unsicherheiten im Absatz, die im Verlauf des Ueberganges zur Eigenproduktion drohen, minimalisiert werden.

Auf der Herstellerseite ergeben sich Situationen, in denen die Aufnahme der Selbsterstellung zu Rückwirkungen auf das inländische Güterangebot führt. Dies muss aber nicht in allen Fällen geschehen. Rückwirkungen ergeben sich sicherlich, wo der Handelsbetrieb eine Produktionsstätte neu erstellt, um die bisherige Fremdanfertigung seiner Handelsmarken selber zu übernehmen, und dadurch bei inländischen Herstellern Unterbeschäftigung auslöst. Trifft er mit seiner neuen Beschaffungsmethode nur kleinere, unbedeutende Hersteller, hat er von diesen kaum Störaktionen zu befürchten. Gefährdet er hingegen die Marktposition eines bedeutenden Herstellers, wird er mit Gegenmassnahmen zu rechnen haben, die ihm die gesichert gehaltenen Absatzmengen und -erlöse gefährden. Die Markenartikelhersteller sehen sich einerseits von der Konkurrenzierung ihrer Fabrikmarken durch die Handelsmarke bedroht, eventuell sogar von gänzlicher Streichung ihrer Produkte aus dem Sortiment des Handelsbetriebes. Andererseits müssen sie den Wegfall grösserer Fertigungsaufträge von Handelsmarken verkraften, was beim betroffenen Hersteller zu bedeutenden Einbussen in der Auslastung der vorhandenen Produktionskapazitäten führt.

Zum gleichen Ergebnis würden auch vermehrte Importe führen, soweit sie den Auftragsbestand der inländischen Produzenten schmälern. Umgekehrt muss aber der Uebergang zur Selbstherstellung nicht zu Veränderungen des inländischen Güterangebotes führen, wenn der Handelsbetrieb mit der Eigenproduktion bisher getätigte Importe ablöst oder, was häufig der Fall ist, wenn er einen bestehenden Herstellbetrieb übernimmt und in Eigenregie weiterführt.

4.2.4 Absatzmenge und Produktkategorie

Die von einer Handelsunternehmung auf einem Artikel beziehungsweise einer Artikelgruppe erzielte Absatzmenge lässt sich grösssmässig nur in Relation zur betreffenden Produktkategorie beurteilen. Es bestehen vornehmlich drei für die handelsbetriebliche Eigenproduktion wichtige kategorienbildende Kriterien:

1. die Leistungstiefe bzw. herstellerische Wertschöpfung
2. das dafür notwendige technische Know-how
3. die Periodizität des Bedarfes.

Mit der Leistungstiefe stehen Arbeitskräfte- und Maschineneinsatzmenge in positiver Korrelation. Verbindet sich damit auch steigender Bedarf an Know-how zur Sicherung des Herstellablaufes und der Wettbewerbsposition, so verstärkt sich der Zwang, den daraus resultierenden Fixkostenblock auf eine möglichst hohe Produktionsmenge zu verteilen. Die nachfolgenden Ausführungen über die Leistungen, die der Handelsbetrieb aufgrund eines Eigenproduktionsentscheides zusätzlich zu erbringen hat, und über die damit verbundenen Kosten- und Ertragskonsequenzen werden verständlicher, wenn sich die Diskussion über die Produktkategorien und ihre Tragweite für die Selbstherstellung an zwei Beispielen orientieren kann:

1. dem Brot als wenig differenzierbarem, produktionstechnisch anspruchslosem Konsumgut
2. dem sofortlöslichen Pulverkaffee als stark differenzierbarem, technisch anspruchsvollem Konsumgut.

Brot und sofortlöslicher Pulverkaffee weisen eine ganze Reihe von produktions- und absatzwirtschaftlichen Eigenheiten auf. In ihrer Gesamtheit schaffen sie für das Handelsunternehmen, das die Chancen einer Eigenproduktion beurteilt, eine sehr unterschiedliche Ausgangsbasis. In folgender Uebersicht sind solche Besonderheiten bzw. Entscheidungsfaktoren zusammengefasst.

Uebersicht 2: Produktions- und absatzwirtschaftliche Besonderheiten zweier Produktkategorien in den Bereichen
der Produktion

Brot	sofortlöslicher Pulverkaffee
1. produktionstechnisch relativ anspruchslos 2. Herstelltechnik allgemein bekannt, auch für verschiedene Sorten, geringe Produktinnovation, deshalb kein Forschungs- und Entwicklungsaufwand (bzw. -Risiko); kaum Gefahr, geschmacklich fehlzugehen, kein Modeprodukt 3. Minimale Betriebsgrösse: bereits in der Grössenordnung eines grossen Handwerkerbetriebes erreicht, dementsprechend Investitionsvolumen und Investitionskosten ziemlich genau kalkulierbar	1. produktionstechnisch anspruchsvoll 2. Herstelltechnik individuell, teilweise geheim, hoher Forschungs- und Entwicklungsaufwand (bzw. -Risiko) vor der eigentlichen Lancierung, häufig gelangen Produktschöpfungen gar nie bis zur Marktreife; Gefahr, mit gewähltem Geschmack keinen genügend grossen Verbraucherkreis anzusprechen; oft kurze wirtschaftliche Lebensdauer, ständige Produktinnovationstätigkeit 3. Hohe Anlaufinvestitionen: in Marktforschung, Produktentwicklung, Arbeitsablauforganisation, Einrichtungen; in der Regel anlagenintensiv, hohe optimale Betriebsgrösse

4. Dimensionierung relativ leicht, dosierbar, bessere Abstimmung mit vorhandenem Absatzpotential	4. Eingeschränkte Dimensionierung, erst ab einer hohen Mindestgrösse wirtschaftlich, Investitionsentscheid ohne Vorliegen gesicherter Absatzdaten
5. Ev. Nachtbackverbot, Frische wichtiges Kriterium, beschränkte Transportfähigkeit und Haltbarkeit, schränken Anlagedimensionierung nach oben ein	5. Hohe Haltbarkeit, transportfähig, Frische nicht Hauptkriterium, Produktion kaum ordnungspolitischen Einschränkungen unterworfen
6. hoher Anteil der Materialkosten, eher geringe Fixkostenbelastung	6. relativ kleiner Materialkostenanteil, hohe Fixkostenbelastung
7. benötigte Fachkräfte in relativ grosser Zahl auf dem Arbeitsmarkt	7. benötigte Spezialisten eher teuer, rar
8. nur bei sehr grossem Herstellbetrieb eigene Verwaltung nötig	8. aufgrund der Grössendimension wahrscheinlich eigene Verwaltung nötig

des Absatzes

Brot	sofortlöslicher Pulverkaffee
1. täglicher Bedarf, fast jedermann ist Verbraucher	1. periodischer Bedarf, Verbraucherkreis eingeschränkt (selten Kinder)
2. Nachfrage sehr konstant, im Handelsbetrieb von Stammkundschaft bestimmt, relativ gesicherte Absatzmengen	2. Nachfrage modeabhängig, substituierbar (Bohnenkaffee, Kaffee-Ersatz, Kakaoprodukte, Tee usw.), Absatz mit Unsicherheiten behaftet
3. für Massnahmen der Absatzgestaltung wenig geeignet, Produkt wenig differenzierbar, praktisch keine Absatzgestaltungskosten	3. für Massnahmen der Absatzgestaltung geeignet, differenzierbar, im Vergleich mit den Kosten der Produktion hohe Absatzgestaltungskosten
4. nicht erklärungsbedürftig	4. erklärungsbedürftig
5. Nachfrage relativ unelastisch, darum Verzicht auf grosse Werbeanstrengungen; kaum Verkaufsförderungsmassnahmen, Verpackung auf Minimum beschränkt	5. Nachfrage relativ elastisch; hoher Werbeaufwand nötig, um genügend Absatzpotential zu schaffen; Produktwerbung auf nationaler Ebene, produktbezogene Verkaufsförderung; werbewirksame, aufwendige Verpackung

6. Absatz kann kaum durch Massnahmen anderer Hersteller entscheidend beeinträchtigt werden	6. Absatz laufend durch besondere Massnahmen der Konkurrenten gefährdet
7. Produktion auf relativ kleinen Absatzraum ausgerichtet, entsprechend bescheidene Vorkehrungen in der Distribution nötig, eindeutiger Vertriebsweg	7. Produktion auf grossen Absatzraum ausgerichtet, möglichst hohe Marktpräsenz angestrebt, vielseitige Distributionsvorkehrungen; Ziel: möglichst optimale Verkaufsstellendichte
8. Dank hoher Umschlagsgeschwindigkeit praktisch keine Lagerkosten für Fertigprodukte, Auslieferung täglich	8. Rohmaterial-, Zwischen- und Fertigproduktelager sind in vermehrtem Umfang zum Zwecke der Liefersicherheit/-kontinuität nötig
9. teils politische, feste Preise	9. Konkurrenz-, variierende Preise

Wenn man diese kategorienbildenden Besonderheiten auf die Mengenkonsequenzen hin untersucht, wird man gesamthaft mit Sicherheit zu folgendem Schluss kommen: die produktions- und absatzwirtschaftlichen Eigenheiten, wie sie das herstellungstechnisch kompliziertere Produkt 'sofortlöslicher Pulverkaffee' aufweist, führen zu hohen Investitionen und bedingen laufend Absatzanstrengungen, so dass die Gewinnschwelle erst bei grossen Mengen erreicht wird. Es handelt sich dabei um Mengen, die das Absatzpotential einer einzigen Handelsunternehmung wohl übersteigen. Der Hersteller ist gezwungen, die durch Forschung, Entwicklung, kapitalintensive Produktion, Distribution, Marktforschung und laufende Marktbearbeitung bedingten Investitionsrisiken auf eine möglichst grosse Mengenbasis abzustützen; auf eine Menge, die ihm überhaupt das Anbieten zu konkurrenzfähigen und gewinnbringenden Preisen erlaubt. Hingegen zeichnen sich bei einer anspruchsloseren Produktkategorie wie derjenigen von Brot und Backwaren Rahmenbedingungen ab, welche das Mengenproblem für einen selbstherstellenden Handelsbetrieb zweitrangig erscheinen lassen.

4.2.5 Eigenproduktion und Marktzugang

Die Frage nach den für eine Eigenproduktion notwendigen Mengen stellt sich vor allem auch aus der Sicht des Marktzugangs und der Konkurrenz. Dabei steht hier nicht sosehr der Aspekt im Vordergrund, dass der selbstproduzierende Handelsbetrieb beim Absetzen seiner Erzeugnisse auf Schwierigkeiten stossen kann. Darauf wurde ja schon bei der Diskussion der Handelsmarken (vgl. Seiten 32-39) eingegangen. Vielmehr interessieren uns hier die Probleme, die dem selbstproduzierenden Handelsbetrieb aus Grössenunterschieden zu den anderen Herstellern erwachsen können. Bain spricht von den "Barriers to New Competition", die teils schon gegeben seien, teils erst durch Abwehrreaktionen entstünden.⁸⁾ Er geht von drei wesentlichen Grundvoraussetzungen aus, die einem potentiellen Konkurrenten den Marktzugang überhaupt ermöglichen. Es sind dies:

1. die etablierten Betriebe verfügen über keine absoluten Kostenvorteile gegenüber potentiellen Konkurrenten.
2. Sie besitzen keinen Vorsprung dank Produktdifferenzierung.
3. Die betriebsgrössenbedingten Kostenvorteile sind nicht erheblich.⁹⁾

Im folgenden wäre nun zu untersuchen, wo sich die Vorteile der bereits etablierten Herstellbetriebe für die Selbstproduktion des Handelsbetriebes nachteilig auswirken können.

8) Bain, Joe S.: Barriers to New Competition, Cambridge 1956, S. 12.

9) "..., in dem Sinne, dass der Ausstoss eines Betriebes, der kostenoptimal produziert, nur einen bedeutungslosen Bruchteil des Gesamtausstosses des betreffenden Industriezweiges darstellt." (Uebersetzung), Bain, Joe S.: (Barriers), S. 12, siehe auch S. 12 ff.

ad 1: Absolute Kostenvorteile

Nach der Meinung von Schott¹⁰⁾ liegt der entscheidende Nachteil für den selbstherstellenden Handelsbetrieb darin, dass die herkömmlichen Produktionsbetriebe absolute Kostenvorteile genießen. Was sich ein Produktionsbetrieb im Laufe der Jahre aufgebaut, was er erprobt und als besten Weg gefunden hat, kurz, seine Erfahrung und seine Beziehungen fehlen dem Handelsbetrieb anfänglich, galt doch sein ganzes Interesse bisher dem Vermittlungsgeschäft. Im Einzelfall können für ihn folgende Kostennachteile ausschlaggebend sein:

- Es fehlt ihm der nötige Know-how. Der Handelsbetrieb wird sich deswegen vornehmlich auf diejenigen Produktkategorien beschränken, wo er entweder die entsprechende Erfahrung weitgehend besitzt oder sie sich doch wenigstens schnell aneignen kann. Auf dieses Problem sind wir bereits im vorhergehenden Abschnitt (Seiten 57-60) eingegangen.
- Nachteile in der Rohmaterialbeschaffung. Es ist allerdings möglich, dass der Handelsbetrieb sie dank seiner Nachfragemacht und Marktübersicht auffangen kann. Schlecht bestellt steht es allerdings um seine Position, wenn ehemalige Lieferanten und andere Konkurrenten den Zugang zu den besten Rohmaterialien kontrollieren und von dieser Seite her die Eigenherstellung zu Fall bringen können.
- Der Handelsbetrieb möchte die Selbstherstellung auf jene Güter beschränken, die für eine Eigenproduktion besonders lukrativ sind. Er ist aber vom Sortiment her gezwungen, weniger umsatzstarke und für die Eigenproduktion uninteressante Produkte weiter zu führen. Es wäre denkbar, dass

10) Schott, Barbara: (Handelsmarken), S. 93-114a, bes. 98 ff., sowie 187-190.

die marktstarken Lieferanten, die keinen Einbruch in ihren Einflussbereich dulden, deswegen gerade diese Waren nicht mehr liefern werden. Die Zusatzkosten, die dem Handelsbetrieb aus einer solchen Situation erwachsen, müssen auch in Rechnung gestellt werden.

- Weiter gilt es für den Handelsbetrieb, sich auf den Faktormärkten das notwendige Image als Herstellerfirma erst zu schaffen, damit er für seine Tätigkeit mit gleich günstigen Voraussetzungen wie die etablierten Hersteller rechnen kann.

ad 2: Produktdifferenzierung

Vor allem psychologische Barrieren, die die Konkurrenz durch erfolgreiche Produktdifferenzierung geschaffen hat, können sich beim Absatz der eigenen Produkte bemerkbar machen. Dies gilt besonders für jene Märkte, auf denen sich der Konsument durch äussere Merkmale des Produktes und durch Markenwerbung zum Kauf bewegen lässt: bei Lebensmitteln oder Artikeln des täglichen Bedarfs hat die Markenwerbung der Produzentenseite allgemein ein starkes Durchsetzungsvermögen.¹¹⁾ Wenn hier nicht schon gute Erfahrungen mit fremdproduzierten Handelsmarken vorliegen, ist der Versuch, gegen gut eingeführte direkt mit Eigenproduktion aufzutreten, risikoreich. Mit dem Uebergang von der fremd- zur eigenproduzierten Handelsmarke ist der Handelsbetrieb aber unter Umständen gezwungen, vom bisherigen äusseren Produktbild abzurücken, wenn es Teile enthält, die der bisherige Hersteller eigentumsrechtlich für sich beansprucht. Das Problem für den Handelsbetrieb wird dann sein, aus eigener Kraft ein ebenso absatzförderndes Produktbild für seine selbsthergestellte Marke zu schaffen.

11) Vgl. Angehrn, Otto: (Handelsmarken und Herstellermarken), S. 88.

ad 3: Betriebsgrößenbedingte Kostenvorteile

Auf den ersten Blick scheint es, dass ein Handelsunternehmen nicht gleich günstig wie ein reiner Industriebetrieb produzieren kann. Dabei hat man am ehesten das Bild einer grösseren, auf dem Markt gut eingeführten Fabrikationsunternehmung vor Augen und setzt ihrer Ausstossmenge die im Vergleich relativ bescheidene Absatzmenge der einzelnen Handelsunternehmung gegenüber. Allerdings widerspiegelt ein solcher Vergleich nur eine Situation, wie sie vielfach bei stark differenzierten und produktionstechnisch komplizierten Gütern vorkommt. Daneben gibt es aber auch Fälle, wo die Größen- bzw. Mengenunterschiede gar nicht so bedeutsam sind. Denken wir nur zum Beispiel an die Herstellung bzw. den Absatz von Brot und Backwaren.

Um sich klar zu werden, welche Nachteile ein ev. zu kleines Produktionsvolumen hätte, wird man sich fragen müssen:

- Welches sind die in der betreffenden Produktkategorie abgesetzten Mengen des eigenen Betriebes und der wichtigsten konkurrierenden Hersteller? Welches sind ihre Marktanteile?
- Wie breit ist jeweils der Fächer derjenigen Produkte, die der eigene und die fremden Betriebe auf derselben Produktionsanlage herstellen, und die sie zur Auslastung der Produktionskapazität benötigen?
- Muss sich der Handelsbetrieb einer solchen Produktdiversifikation auch unterziehen? Resultieren ihm daraus übermässige Umrüstkosten und weitere Kostennachteile?
- In welchem Ausmass werden die aus der Synergie von Handels- und Produktionsstufe resultierenden Vorteile durch die ungünstigere Kostenstruktur im Herstellbereich aufgezehrt?
- Vermögen die etablierten Herstellbetriebe durch Preissenkung die bisher auf den Handelsmarken erzielten Preise

derart zu drücken, dass sie die Eigenproduktion des Handelsbetriebes unrentabel machen?

Schätzungen der minimalen und optimalen Grösse eines handelseigenen Produktionsbetriebes sind deshalb schwierig, weil für einige der eben genannten sechs Entscheidungskriterien zuverlässiges Informationsmaterial nicht zu beschaffen ist. Immerhin lässt sich folgendes sagen: Die minimale Betriebsgrösse einer noch wirtschaftlich arbeitenden Produktionsanlage scheint für ein Handelsunternehmen kleiner zu sein als für einen neuen 'Nur-Hersteller'. Da ein Handelsbetrieb nicht erst Artikel in mehreren Versionen herstellen muss, um beim Handel überhaupt Eingang zu finden, kann auch eine Anlage genügen, die kleiner ist als die unter normalen Umständen effiziente Mindestanlage. Zudem kann der Handelsbetrieb unter Umständen Kostennachteile ausgleichen, weil er die Möglichkeit hat, die Produktionskapazität kontinuierlicher auszulasten. Er kann entweder Absatzspitzen durch direkte Massnahmen an der Verkaufsfront auf andere Produkte und Marken umlenken oder den Spitzenbedarf mittels Lohnfertigungsaufträgen überbrücken.¹²⁾

12) Vgl. Schott, Barbara: (Handelsmarken), S. 94.

4.3 Leistungsumfang bei Eigenproduktion

Mit der Aufgabe der Fremdbeschaffung bestimmter Produkte verzichtet das Handelsunternehmen auf eine ganze Reihe von Leistungen seiner bisherigen Lieferanten. Dazu gehören

1. Leistungen der Absatzgestaltung inkl. jene, die den Handelsbetrieb bei seiner Absatzmittlertätigkeit unterstützen,
2. alle Leistungen, die zur eigentlichen substanziellen Produktherstellung führen.

Die Geschäftsleitung der Handelsunternehmung erwarten mit der Aufnahme der Selbstherstellung eine Fülle von Teilentscheidungen. Sie steht vor der Aufgabe, für alle Stufen des vollintegrierten Umsatzprozesses die künftig zu erbringenden Leistungen zu bestimmen. Dabei ist ihr Handlungsspielraum von zwei Seiten eingegrenzt: erstens weist der Herstellprozess nicht beliebig viel Freiraum auf, und zweitens erwarten die Kunden die gleichen Haupt- und Nebenleistungen wie vor der Eigenproduktionsaufnahme.

Die vom Handelsbetrieb erbrachte Gesamtleistung lässt sich nach verschiedenen Gesichtspunkten in Teilleistungen zerlegen. Für den Entscheidungsträger, der über das Erbringen der einzelnen Leistungen befindet und die daraus entstehenden Kosten verantworten muss, ist es dabei wichtig zu wissen, welche Leistungen dem Käufer überhaupt bewusst werden. Er wird deshalb versuchen, die anderen, die nur Kosten verursachen, aber den Absatz nicht direkt fördern, auf das absolute Minimum zu beschränken.

Welches sind nun die neuen Anforderungen, die mit der Eigenproduktion auf den Handelsbetrieb zukommen? Sie fallen in folgende drei Entscheidungsbereiche:

- die absatzgestalterischen Leistungen
- die Produktionsvorbereitung
- die eigentliche Herstellungsleistung

4.3.1 Absatzgestalterische Leistungen

4.3.1.1 Beschaffung der Absatzinformationen

Dazu dient normalerweise als hauptsächliche Informationsquelle das eigene Absatzgeschehen. Indessen genügen diese Informationen nicht mehr, wo mit der Aufnahme der Selbsterstellung die bisher vom Lieferanten wahrgenommene Informationsbeschaffung verloren geht. Insbesondere bei der Entwicklung neuer Produkte fehlen die notwendigen Absatzinformationen; die Erfahrungen beschränken sich auf ähnliche, bereits eingeführte Produkte. In den Bereichen der Selbsterstellung steht man vor dem Dilemma, entweder - bei blosser Imitation schöpferischer Leistungen der Herstellerkonkurrenz - verspätet auf den Markt zu kommen oder bei selbständigen Neuentwicklungen ein hohes Absatzrisiko einzugehen. Um beides zu vermindern, bleibt praktisch nur der Ausweg über eine eigene, systematisch durchgeführte Marktforschung, das heisst: frühzeitiges Erkennen der Modeströmungen; genaue Abklärung der Bedürfnisse der eigenen Kundschaft und der Anforderungen an ein Eigenprodukt; Schätzung des Absatzpotentials für dieses Produkt und des Kreises konkurrierender Fremdprodukte; sowie schliesslich Absatzerfolgskontrolle z. B. mittels Pilot-Test auf begrenztem Absatzgebiet.

4.3.1.2 Bestimmung der Produktleistung

Bei der Aufnahme der Selbsterstellung muss auch die Beschaffenheit des Produkts sowie das äussere Produktbild bestimmt werden. Die Produktbeschaffenheit wird von folgenden Faktoren gebildet:

- Substanz des Produktes oder Produktkern
- Produktform
- Produktfunktionen wie Verbrauchseignung, Haltbarkeit, Eignung für verschiedene Zubereitungsarten usw.,

Produktfarbe, physisches Aussehen des Produktes, z. B. nach dem Öffnen der Verpackung.

Das äussere Produktbild, obwohl nicht Teil des Produktes, ist eng mit ihm verbunden und strahlt dadurch auf das eigentliche Produkt aus. Zum äusseren Produktbild trägt vor allem bei:

- die Einzelverpackung, in der das Produkt den Endverbraucher erreicht
- die Markierung zur Produktdifferenzierung, zur Imagebildung und zur schnelleren Orientierung beim Einkauf
- die übrige Beschriftung und Etikettierung.

Zur Produkt- und Angebotsleistung gehört es auch, die neuen Eigenprodukte mit dem übrigen Sortiment in Einklang zu bringen. Bisher hatten die Hersteller dem Handelsbetrieb für jeden Bedarfsbereich mehrere Produktarten in verschiedenen Sorten und Versionen geboten. Jetzt, mit der Aufnahme der Eigenproduktion, obliegt es dem Handelsmanagement, die optimale Kombination von selbsterzustellenden und weiterhin zuzukaufenden Produkten zu finden. Da die eigene Fabrikationsstätte zumindest anfänglich nicht in gleicher Vielfalt produzieren wird wie ein etablierter Hersteller, drängt sich wahrscheinlich eine Komplettierung der Eigen- durch Drittprodukte auf. Die Sortimentsaufgabe besteht demnach

- im Bestimmen der zu führenden Produktarten und der sie konstituierenden Sorten;
- im Bestimmen des jeweiligen Bezugsortes (Eigen- oder Fremdproduktion);
- in der Beachtung des komplementären Charakters der Güter.

4.3.1.3 Preisgestaltung

Schon bisher stellte sich dem Handelsbetrieb die Frage der Preisauszeichnung; bei jenen Waren nämlich, wo er empfohlene Preise nicht übernehmen konnte oder wollte. Mit der Eigenproduktionsaufnahme wird die Preisgestaltung erst recht wichtig. Der Kalkulationsbereich erweitert sich: die bisherigen Bezugskosten hatten variablen Kostencharakter. Jetzt, mit der vollen Integration, haben sie ihn nur noch zum einen Teil; zum anderen enthalten sie neu auch fixe Kostenelemente.¹³⁾ Die Integration ermöglicht nötigenfalls grössere Preissenkungen, weil bei Eigenproduktion das Niveau der variablen Kosten tiefer liegt. Die Ablösung der Fremdanfertigung der eigenen Handelsmarken muss auf die Preisgestaltung allerdings keine direkten Auswirkungen haben.

4.3.1.4 Absatzwerbung und Verkaufsförderung

Der Handelsbetrieb profitierte von der Werbung der Hersteller nicht nur im Absatz von deren Markenartikeln. Auch der Absatz seiner markenlosen Waren und selbst seiner Handelsmarken wurden dadurch indirekt gefördert, da sich der Kunde im allgemeinen beim Einkauf mit Waren aller drei Kategorien eindeckte.

Wie bereits bei der Besprechung des Problemkreises 'Handelsmarke' S.32f. hervorgehoben wurde, vollzieht sich die eigentliche Werbe- und damit Werbekostenverschiebung bereits bei der Ablösung bekannter Marken durch fremdproduzierte Handelsmarken und nicht erst bei der Aufnahme der Eigenproduktion. Schon mit dem Uebergang zur Handelsmarkenpolitik wird der Handelsbetrieb für die Verkaufsförderung der eigenen Marken, verstanden als sachliche, personelle und organisatorische Unterstützung der Verkaufsstellen in ihren Absatzbemühungen, allein zuständig. Es liegen deshalb in den meisten Fällen schon Erfahrungswerte über den notwendigen Werbeaufwand vor. Der Uebergang

13) siehe Ausführungen Abschnitt 5.2.6

von der Fremdherstellung zur Eigenproduktion der Handelsmarken spielt weder für die Art noch die Kosten der Werbung eine wesentliche Rolle. Indessen können vermehrte Werbeanstrengungen notwendig werden, wenn die Produktionskapazitäten, nunmehr im Besitz des Handelsbetriebes, nicht genügend ausgelastet sind.

Gegenüber einem reinen Herstellbetrieb hat der eigenproduzierende Handelsbetrieb in der Werbung natürlich gewisse Vorteile. Er steht in engem Kontakt mit den Käufern. Er ist nicht allein auf die teuren Massenmedien angewiesen; ihm stehen am Verkaufsort alle Möglichkeiten offen, den Kunden für das eigene Produkt zu gewinnen, so durch Werbetafeln und Lautsprecherwerbung im Verkaufsraum, durch bevorzugte Regalplätze für die eigenen Marken, durch Sonderaktionen und schliesslich durch das Verkaufsgespräch. Neue Kunden gewinnt er für sich und seine Handelsmarken durch Aussenwerbung.

4.3.1.5 Kundendienstleistungen

Die dem Handelsbetrieb neu erwachsenden Aufgaben im Kundendienst sind im Abschnitt 2.5.1 bereits beschrieben worden. So lange die Eigenproduktion nur einen kleinen Sortimentsausschnitt und kundendienstlich wenig anspruchsvolle Produkte betrifft, wird sich mit der Aufnahme der eigenen Herstellung wenig ändern. Immerhin gehen Beanstandungen und Retouren voll zulasten des Handelsbetriebes.

4.3.2 Die Herstellungsleistung

Die Vorbereitungsaufgaben für die Eigenproduktion erreichen dann ein besonders grosses Ausmass, wenn die Produktionsstätte von Grund auf neu erstellt und eingerichtet werden muss. Bei der Uebernahme eines bestehenden Herstellbetriebes entfallen bestimmte

Planungs- und Aufbauarbeiten, doch kann die Anpassung an die neuen Bedürfnisse schwieriger sein.¹⁴⁾ Die Vorbereitungs- bzw. Aufbauarbeiten dürften sich auf folgendes erstrecken:

- Erarbeitung des notwendigen Produktions-Know-how:
Erwerb von Lizenzen, Rezepten, Anstellung/ Beizug von Spezialisten, kooperative Forschung und Entwicklung zusammen mit Drittbetrieb, Beteiligung an einem Forschungsinstitut
- Anwerbung des Fach- und Hilfspersonals, Schaffung des notwendigen Images als Arbeitgeber
- Bereitstellen der Räumlichkeiten, technischen Apparaturen und Werkstoffe
- Bereitstellen der Aufbau- und Ablauforganisation: Planung des gesamten Material- und Güterflusses, Lösen kommunikativer Probleme, Bereitstellen der Betriebsführung.

Während die absatzgestalterischen und produktionsvorbereitenden Leistungen den Charakter von Investitionen aufweisen und die damit verbundenen Kosten auf die Erzeugnisse nach und nach überwältzt werden, stehen die folgenden Arbeiten in direktem Zusammenhang mit der laufenden Produktherstellung:

4.3.2.1 Beschaffungsbereich

Es muss laufend das nötige Rohmaterial beschafft und eingelagert werden. Dazu kommt der Einkauf von Hilfs- und Verpackungsmaterial, von Einzel- und Versandpackungen, Etiketten usw. Gegen Abgang oder Ausfall irgendwelcher Produktionsfaktoren ist Vorsorge zu treffen.

14) Auf die Neuerstellung und Uebernahme als Vorgehensformen kommen wir im 6. Kapitel noch ausführlich zu sprechen.

4.3.2.2 Produktionsprozess

Die herstellerische Hauptleistung besteht in der eigentlichen Produktionssteuerung, in der Durchführung und Ueberwachung des Kombinationsprozesses und in allen Massnahmen, die für einen reibungslosen Produktionsablauf notwendig sind.

4.3.2.3 Lagerung und Distribution

Es folgen die Arbeiten, welche zwischen der Produktion und der Auslieferung der Ware bis zur 'Warenannahme' der Verkaufsstellen beziehungsweise des Zentrallagers liegen: Abpackung, Palettierung, Lagerung bis zum Abrufzeitpunkt, Zusammenstellen der Waren für die Auslieferung, Transportleistung.

4.3.2.4 Verwaltungsbereich

Schliesslich fallen mit der Eigenproduktion zusätzliche administrative Arbeiten auf den Gebieten Personalwesen, inkl. -Schulung, Finanzierung, Finanz- und Betriebsbuchhaltung, Materialbewirtschaftung, Transport usw. an.

5. DIE KOSTEN UND ERLOESE VON EINKAUF UND SELBSTHERSTELLUNG

IM VERGLEICH

In den vorangegangenen Ausführungen ging es darum, die mit den beiden Beschaffungsalternativen verbundenen Teilleistungen festzuhalten. Dabei wurden vornehmlich die aus der Aufnahme der Selbstherstellung resultierenden Leistungsverchiebungen diskutiert. Dasselbe nun für die Kostenseite: Beide Handlungsalternativen beruhen auf zwei verschiedenartigen Kostenbeziehungssystemen. Bei Fremdeinkauf orientiert sich der Handelsbetrieb allein an der eigenen Kosten- und Ertragssituation. Bei Selbstherstellung sind Rückwirkungen der Produktionsstätte, eines Betriebes mit andersartigem Kostenaufbau, auf das bisherige Kostengefüge zu erwarten.

Wir gehen zuerst von den unterschiedlichen Kostenbeziehungssystemen der beiden Betriebswirtschaftstypen Handels- und Produktionsunternehmung aus, untersuchen dann die Auswirkungen der Eigenproduktionsaufnahme auf die Gesamtunternehmung anhand der Kostenartenstrukturen und betrachten schliesslich die Kosten unter dem Aspekt fixer und variabler Kostenteile.

5.1 Die Kostenbeziehungssysteme der beiden Betriebswirtschaftstypen

5.1.1 Das Kostenbeziehungssystem der Handelswirtschaft

Die Kostenstruktur einer Handelswirtschaft ist in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass die primären bzw. Fremd-Kosten (spe-

ziell die Warenkosten) die sekundären eigenen Betriebsunkosten¹⁾ bei weitem überragen. Die Betriebsunkosten des Handelsbetriebes sinken aber, je mehr Absatzleistungen er vom Hersteller bezieht. Entsprechend steigen dafür seine Estandskosten. Die Betriebsunkosten hängen in Höhe und Zusammensetzung von zahlreichen Faktoren ab - Branche, Handelsbetriebstyp, Leistungsangebot, Betriebsgrösse, Integrationsgrad und Gesellschaftsform.

- Je nach Branche ergeben sich Kostenunterschiede. Zum Beispiel gehen der Auto- und der Zigarettenhandel ein relativ geringes Absatzrisiko ein. Die Hersteller erbringen schon wesentliche Absatzleistungen, insbesondere starke Produktwerbung und Qualitätsgarantie. Die Distributionskosten bzw. Spanne des selbständigen Handels sind entsprechend klein.²⁾ Im Gegensatz dazu sind etwa im Absatz von Arzneimitteln und augenoptischen Instrumenten die Dienstleistungen der Handelsseite - persönliche Beratung, Uebernahme des Absatzrisikos (Verfalldatum bei Arzneimitteln, langsamer Umschlag, Mode bei Brillen usw.) - von hoher Bedeutung.

Auch im Lebensmittelsektor ergeben sich je nach Artikelgruppe unterschiedliche Absatzkosten. Bei schnell umschlagenden Artikeln, wie Brot oder Milch, oder bei problemlosen, kaum verderblichen wie Zucker, Salz, Dosenmilch usw., sind Spanne und Handlungskosten tief. Dagegen lösen z. B. Getränke wegen Gewicht, Bruchgefahr, Raumbeanspruchung, Manipulation, Gebinderetouren usw. in Relation zum Umsatz und zu den Produktionskosten recht grosse Unkosten aus.²⁾

- Einen grossen Einfluss auf die Gestaltung der Kosten

1) auch Handlungskosten genannt

2) siehe Erhebungen Seyffert, Rudolf: Wege und Kosten der Distribution der industriell gefertigten Konsumwaren, Köln und Opladen 1966, Tab. 31, S. 374.

hat auch der Betriebstyp. Zum Beispiel stehen im Fachgeschäft und im grossen Warenhaus die relativ hohen Handelskosten in engem Zusammenhang mit dem Sortiment und dem hohen Personaleinsatz. Filialunternehmungen und Versandbetriebe profitieren von ihren organisatorischen Vorteilen. ³⁾ Die Discountbetriebe wiederum verzichten auf absatzverteuernde Dienstleistungen, so dass sie gegenüber den leistungsintensiven Betrieben mit ein- bis zweimal geringeren Distributionskosten rechnen.

- In engem Zusammenhang mit dem Betriebstyp stehen die vom betreffenden Handelsbetrieb erbrachten Leistungen. Je weiter die abgesetzten Leistungen über die eingekauften hinausgehen, desto höhere Unkosten entstehen. Dazu zählen z. B. die zusätzlichen Personal- und Kapitalkosten infolge erhöhtem quantitativen und qualitativen Leistungsangebot wie breiteres und tieferes Sortiment, grosser Lagervorrat, vermehrte Pflege, unverbindliche (Haus-) Beratung, Hauslieferdienst, Kreditierung usw.
- Im Integrationsgrad liegt ein weiterer Grund für die Kostenunterschiede von Handelsbetrieb zu Handelsbetrieb. Vor allem die Folgen der Integration für die Kosten müssen uns hier natürlich interessieren.

Die handelsbetrieblichen Unkosten lassen sich etwa in folgende Kostenarten gliedern:

- | | |
|--------------------|------------------------|
| a) Personalkosten | f) Abschreibungen |
| b) Raumkosten | g) Schwund, Verderb |
| c) Werbekosten | h) Versicherungskosten |
| d) Kapitalkosten | i) Steuern |
| e) Transportkosten | k) sonstige Kosten |

3) Vgl. Kalussis, Demetre: Betriebslehre des Einzelhandels, S. 48 - 51; Meya, Claus: (Versandhandel), S. 49 f.

Eine Eigenheit der Handelsbetriebsrechnung besteht darin, dass sie bei der Preisstellung nicht so sehr das Prinzip der Kostenverursachung in den Vordergrund stellen kann, sondern dass sie die Deckung der Unkosten und darüber hinaus die Erzielung eines Gewinnes im Rahmen einer *Mischrechnung* suchen muss. Das Handelsunternehmen bestimmt weitgehend selber die ihm verbleibende Handelsspanne. Zu den freien Entscheidungsbereichen zählen:

- die Wahl der Artikelgruppen bzw. der Produktkategorien
- die Rollenzuteilung innerhalb des Sortimentes (kompensatorische Preisstellung)
- die Wahl der Handelsbetriebsform bzw. des Leistungsangebotes.

Dazu kommt die Möglichkeit, den eigenen Handlungsspielraum durch Integration vorgelagerter Leistungstufen und eventuell durch Ausschöpfung eigener Nachfragemacht zu vergrössern.

Das Institut für Handelsforschung der Universität Köln hat für eine ganze Reihe von Artikelgruppen Erhebungen über die Distributionskosten der Industrie und des Handels durchgeführt und - wie zu erwarten war - zum Teil sehr grosse Unterschiede festgestellt. Zur Illustration seien hier auszugsweise die errechneten Werte aufgeführt, obwohl sie ausschliesslich die deutschen Verhältnisse wiedergeben und zudem aus den späten 50-er Jahren datieren. Unter 'Distributionskosten Handlungen' ist die gesamthaft erzielte Handelsspanne aller in die Absatzwege eingeschalteten Handelsbetriebe der Grossisten- und Detaillistenstufe zu verstehen. ⁴⁾ Die aufgeführten Werte zeigen, was für ein schmaler Bewegungsraum den Absatzmittlern gegebenenfalls zwischen Erzeuger- und Konsumentenpreis noch verbleibt.

4) Seyffert, Rudolf: Wege und Kosten der Distribution der industriell gefertigten Konsumwaren, Tab. 31, S. 374-377.

Uebersicht 3: Anteile Erzeuger- und Handelsstufe am Endverbraucherpreis (ohne Steuern auf Verbrauch)

Artikelgruppe	Produktionskosten	Distributionskosten Erzeuger	Erzeugerpreis	Distributionskosten Handlungen	Konsumentenpreis
<u>Nicht-Lebensmittel</u>					
Kraftfahrzeuge	83,8	3,1	86,9	13,1	100
Zeitschriften	50,1	31,8	82,9	18,1	100
Strassenschuhe	71,6	6,7	78,3	21,7	100
Arzneimittel	36,8	18,2	55,0	45,0	100
Augenoptik	27,4	7,1	34,5	65,5	100
<u>Lebensmittel</u>					
Zucker	82,3	5,9	88,2	11,8	100
Brot	73,3	11,9	85,2	14,8	100
Speisefette	70,3	13,2	83,5	16,5	100
Obst-/Gemüsekonserven	66,8	11,4	78,2	21,8	100
Sauerkonserven	61,9	14,9	76,8	23,2	100
Zigaretten	64,7	10,3	75,0	25,0	100
Teigwaren	60,5	14,3	74,8	25,2	100
Kochfertige Suppen	56,8	17,2	74,0	26,0	100
Schokoladen- und Zuckerwaren	58,1	9,2	67,3	32,7	100
Naturbrunnengetränke	42,5	22,1	64,6	35,4	100

Die nach Artikelgruppen unterschiedlichen Anteile in den Distributionskosten lassen an sich auch Unterschiede im produktspezifischen Handlungsaufwand vermuten, der sich in ungleichem Absatzrisiko, Umschlag, Lager- und Manipulationsbedürfnis, Erklärungsbedürftigkeit, in ungleicher Dauer des Personaleinsatzes beim Verkaufsakt (Beratung) usw. manifestiert. Indessen variieren die schliesslich erzielbaren Spannen vor allem auch deshalb, weil dem einzelnen Produkt eine bestimmte Rolle innerhalb des Sortimentes zugewiesen wird, so dass es in der kompensatorischen Mischrechnung als Ausgleichsnehmer oder als Ausgleichsträger auftreten kann. Die auf dem einzelnen Produkt zugeschlagene Spanne wird also in freier Entscheidung reduziert oder erhöht. Es sind

dabei vier an die Produktart gebundene Preistypen zu unterscheiden:⁵⁾

- (1) Schlüssel- oder Leitartikel (Konkurrenzartikel)
- (2) Lockartikel (Zugartikel, Loss Leader)
- (3) Sonderangebote und
- (4) Kompensationsartikel.

- zu (1) Sofern das Produkt für die Zielkundschaft zu den Schlüssel- oder Leitartikeln zählt, deren Verkaufspreise zum Beurteilungsmassstab für das Gesamtsortiment und die Preiswürdigkeit des Unternehmens genommen werden, ist man allenfalls gezwungen, bei diesen Produkten auf einen kostendeckenden Preis zu verzichten;
- zu (2) Als Lockartikel fällt dem Produkt die Rolle zu, kurzfristig vermehrt Anschlusskäufe anderer, gewinnbringender Produkte zu bewirken. Dabei geht man vom Prinzip der kostengerechten Preisstellung überhaupt ab, weil man sich eine Ueberkompensation des Verlustes durch die Gewinne bei den Zusatzkäufen verspricht;
- zu (3) Mit den Sonderangeboten zielt der Handelsbetrieb auf einen positiven Verkaufseffekt bei diesen preismässig attraktiven Produkten selber. Als Ausgleichsträger niedrigen Grades erzielen sie zwar nur geringfügige Stückdeckungsbeiträge, können aber diesen Nachteil durch hohe Umschlagsgeschwindigkeit wieder wettmachen.
- zu (4) Bei den Kompensationsartikeln hingegen will man hohe Deckungsbeiträge direkt durch hohe Preise erwirtschaften. Ein solcher Preis kommt vor allem bei Produkten in Frage, wo die eigene Kundschaft ein geringes

5) Hansen, Ursula: (Einzelhandel), S. 358 ff.; Meffert, Heribert: Marketing, Wiesbaden 1977, S. 230-322.

Preisbewusstsein entwickelt.

Der Handelsbetrieb legt - wie schon S. 77 erwähnt - seinen Preisüberlegungen den Gesamterfolg des Sortimentes zugrunde, der reine Herstellbetrieb hauptsächlich eine am einzelnen Produkterfolg orientierte Preisstellung. Für den Handelsbetrieb geht die Anpassung an die jeweilige Absatzsituation der Rücksicht auf die Kosten eines einzelnen Produktes vor. Neben dem rechnerischen Spannausgleich besteht eine weitere Zielvorstellung darin, "die Nachfrageverbundenheit der Produkte auszunutzen und durch die kompensatorische Preisstellung unter ihnen akquisitorische Wirkungen zu entfalten, die zu einer gegenseitigen Nachfragestützung führen." ⁶⁾ Dank der Möglichkeit flexibler Marktanpassung erlaubt die Mischrechnung auch eine wirksamere Beschäftigungspolitik als die streng kostenorientierte Preisstellung. ⁷⁾

Je fixer die Betriebsunkosten, desto rascher führen Umsatzschwankungen zu starken Verlusten oder Gewinnen. Weil nun im Handelsbetrieb ausser den Warenkosten praktisch alle Kosten fix sind, kommt - neben den erzielbaren Deckungsbeiträgen - der Warenumschlagsgeschwindigkeit eine enorme Bedeutung zu. Die Frage nach Eigenproduktion bestimmter Güter ist deshalb auch unter folgenden zwei Aspekten interessant:

1. Resultieren bei Eigenproduktion für den Handelsbetrieb nach Abdeckung der variablen und fixen Kosten des Produktionsbereiches höhere Deckungsbeiträge als bei den bisherigen, fremdhergestellten Substitutionsgütern?
2. Ist eine Aenderung der Absatzmengen zu erwarten?

Der Selbstherstellung kann nur dann der Vorzug gegeben werden, wenn die dem Handelsbereich verbleibende Deckungsbeitragssumme, berichtigt um einen Risikoabschlag, grösser ist als es die Deckungsbeitragssumme der fremdproduzierten Güter war.

6) Hansen, Ursula: (Einzelhandel), S. 357

7) ebenda S. 357.

5.1.2 Das Kostenbeziehungssystem der Produktionswirtschaft

Plant man die Integration eines Produktionsbetriebes, so interessieren hauptsächlich diejenigen seiner Wesensmerkmale, welche ihn von der übernehmenden Handelsunternehmung unterscheiden. Das wohl gewichtigste Merkmal besteht in der relativ grossen Anlageinvestition bzw. Kapitalbindung schon zu Anfang seines Bestehens. Während sich ein Handelsgeschäft in kleinen Schritten und mit geringem eigenem Startkapital eröffnen und das Umlaufvermögen sich weitgehend aus Lieferantenkrediten finanzieren lässt, geht es beim Herstellbetrieb in der Regel nicht ohne recht grosse Eigenkapitalbasis, weil das Zeitrisko hier bedeutend grösser ist und weil man Einnahmen erst lange Zeit nach den Erstinvestitionen erwarten kann. Dasselbe gilt auch für die Nachfolgeinvestitionen in Form von laufender Produkt-Forschung und -Entwicklung, von Kapazitätserweiterungen und von langfristigen Massnahmen im Absatzsektor. Während des Umsatzprozesses versucht man dann, den durch die laufende Leistungsabgabe bedingten Wertverzehr mittels kalkulatorischer Abschreibung wieder aufzufangen.

In einer schematischen Gegenüberstellung lassen sich die daraus ergebenden Unterschiede zwischen Handels- und Herstellbetrieb wie folgt skizzieren:

Herstellbetrieb

- relativ hohes Startkapital
- Erstinvestition/Kapitalbindung: hauptsächlich in sich nur langfristig amortisierende Vermögenswerte (technische Anlagen, Liegenschaft, Know-how),
- eigene Liegenschaft die Regel
- zeitliches Risiko gross, spätes Einsetzen der ersten Einnahmen
- Grosse Anlageinvestition im Verhältnis zum Umsatz

Handelsbetrieb

- relativ kleines Startkapital
- Kapitalbindung: hauptsächlich in leicht realisierbare Vermögenswerte (Warenlager)
- Einmietung die Regel
- zeitliches Risiko relativ klein, frühes Einsetzen der ersten Einnahmen
- kleine Anlageinvestition im Verhältnis zum Umsatz

Herstellbetrieb

- wirtschaftliche Lebensdauer der Produkte u. U. kürzer als Amortisationsdauer der getätigten Investition
- hohe Abschreibungsbeträge auf Anlagevermögen, Cash Flow wichtig, erhöhter Lohmann-Ruchti-Effekt 8)

Handelsbetrieb

- wirtschaftliche Lebensdauer der Produkte im Zusammenhang mit Amortisationsdauer unwichtig
- niedrige Abschreibungsbeträge auf Anlagevermögen, Cash Flow geringer, ev. zweitrangig

Während sich beide Betriebstypen im Absatzbereich gleicher oder ähnlicher Methoden bedienen, wenn auch mit verschiedenen taktischen Zielen, unterscheiden sie sich doch wesentlich im Erbringen ihrer Grundleistung und in der daraus resultierenden Kostenstruktur. Im Herstellbetrieb erfolgt eine Stoffumformung, die zum grossen Teil einen allmählichen, indirekten Verzehr der Produktionsgüter nach sich zieht. Dadurch entstehen zwar laufend Kosten; dies führt aber nur zum geringen Teil zu Ausgaben im gleichen Zeitraum. Um nicht von der Unternehmungssubstanz zu leben, reserviert man entsprechende Gegenwerte für spätere Ersatzinvestitionen oder Kapitalrückzahlungen. Das Prinzip an sich ist nicht etwa spezifisch für den Produktionsbetrieb. Es gilt auch für die Handelsseite. Der Unterschied liegt vielmehr beim Umfang, in welchem davon Gebrauch gemacht werden kann.

Ein Herstellbetrieb verzeichnet vornehmlich in folgenden Kostenarten höhere Fixkosten:

- Kapitalkosten (wegen höherer Kapitalbindung)
- Abschreibungskosten
- Personalkosten, soweit für die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft notwendig
- Forschungs- und Entwicklungskosten
- Werbekosten (Erinnerungswerbung, zur Sicherung der eigenen Marktposition).

8) siehe Vormbaum, H.: Finanzierung der Betriebe, Wiesbaden 1971, Kap. Umschichtungsfinanzierung (Kapitalfreisetzung), S. 252-256.

Während sich der Handelsbetrieb bei der Angebotskalkulation der kompensatorischen Preisstellung bedienen kann, stehen dem Herstellbetrieb mit einem relativ schmalen Produktsortiment nicht dieselben Möglichkeiten offen. In der Regel sucht dieser bei jedem Produkt im Rahmen seiner Kostenträgerrechnung eine Vollkostendeckung zu erreichen und setzt entsprechend seine Abgabepreise fest. Zudem stösst er mit seinen absatzgerichteten Massnahmen auf Marktpartner, die sich recht beschaffungsaktiv zeigen können: eben die Handelsbetriebe. Da wiederum deren Marktpartner, die Konsumenten, relativ beschaffungspassiv bleiben, ist die Position der Handelsbetriebe stark genug, um für Produzent und Konsument den Markt weitgehend zu beeinflussen.

5.2 Die Auswirkungen der beiden Beschaffungsalternativen auf die Kosten des Handelsbetriebes (anhand seiner Kostenartenstruktur)

Wir wollen wieder fürs erste davon ausgehen, dass die Angebotsleistung bei der Selbsterstellung dieselbe wie beim bisherigen Fremdbezug bleibt, das heisst, dass v. a. in bezug auf die Lagerhaltung, die Verfügbarkeit, die Vertriebsrationalität, die Sortimentsabstimmung, die Komplettierung und natürlich für den Konsumenten die gleichen Vorbedingungen herrschen. Sofern mit der Aufnahme einer eigenen Fabrikation gleichzeitig irgendwelche qualitative Veränderungen verbunden sind, müssen die Folgen dieser Abweichung Inhalt einer gesonderten Cost-Benefit-Analyse sein. Diese Teilrechnung steht dann nur in indirektem Zusammenhang mit der Hauptfrage, der Selbsterstellung. Dank gleicher Leistungswerte sind reine Kostenvergleichsrechnungen zulässig, da nicht zum vornherein mit Änderungen auf der Erlösseite zu rechnen ist.⁹⁾

9) Gleicher Meinung: Kruschwitz, Lutz: (Eigenerzeugung), S. 157.

Wie nimmt man nun den Kostenvergleich vor? Man stellt den Gesamtkosten der Fremdleistung die zu erwartenden Selbstkosten der Eigenleistung gegenüber. Zur Vereinfachung geht man dabei mit Vorteil nach dem Prinzip der relevanten Kosten vor.¹⁰⁾

Die Kosten, definiert als leistungsbezogener, bewerteter Güterverbrauch, setzen sich bekanntlich aus den Kostenkomponenten Kostenart, Kostenmenge und Kostenpreis zusammen. Von einer Kostenart wird gesprochen, wenn sich die Betrachtung auf den Verbrauch eines einzelnen Wirtschaftsgutes richtet. Qualitative Unterschiede im betreffenden Leistungsverzehr drücken sich normalerweise in unterschiedlichen Kostenpreisen aus. Aufgrund der Kostenarten und der zugehörigen Kostenwerte sind zwar nur beschränkte Aussagen über die Kostensituation möglich, weil sie weder den Ort, wo sie anfallen (Kostenstelle), noch den Leistungsempfänger, durch den sie letztlich verursacht werden (Kostenträger), berücksichtigen. Zudem fehlt die Bezugnahme auf jene Einflussgrößen, deren Variation eine Änderung der Kostenkomponenten selber nach sich zieht. Wenn wir trotzdem anhand der Kostenarten vorgehen, so möglichst praxisnah: indem wir in Kostenbereiche aufteilen. Wir unterscheiden im übrigen die Auswirkungen

- des eingekauften Gutes auf den Handelsbereich
- des selbsthergestellten Gutes auf den Handelsbereich.

10) "Die relevanten Kosten sind diejenigen Kosten, welche anfallen, wenn eine neue Massnahme realisiert wird, und welche nicht entstehen, wenn die betreffende Massnahme unterbleibt." Zitiert nach Kruschwitz, Lutz: (Eigenerzeugung), S. 90. Diese Formulierung geht nach Kilger, Wolfgang: Optimale Verfahrenswahl bei gegebenen Kapazitäten, in: Produktions-theorie und Produktionsplanung, Festschrift für Karl Hax zum 65. Geburtstag, Hrsg. Adolf Moxter, Dieter Schneider und Waldemar Wittmann, Köln/Opladen 1966, S. 163, auf J. M. Clark zurück. Kilger, S. 162: "Bei allen Entscheidungsproblemen, für deren optimale Lösung Kosten von Bedeutung sind, gilt der Grundsatz, dass stets nur die relevanten Kosten zu berücksichtigen sind."

5.2.1 Die Beschaffungskosten

5.2.1.1 Die Warenkosten bei Fremdbezug

In der Handelswirtschaft beziehen sich die Beschaffungskosten auf handelsfähige Fertigprodukte, dagegen beschränken sie sich beim Herstellbetrieb, von der Personal- und Anlagenbeschaffung einmal abgesehen, auf Roh- und Hilfsstoffe, weswegen man dort eher von Materialkosten spricht. Es handelt sich in beiden Fällen um primäre Kostenarten, das heisst, es liegen Kostengüter zugrunde, die ausserhalb der eigenen Betriebswirtschaft erzeugt und von aussen bezogen werden. Sie setzen sich allgemein aus dem Preis gemäss Lieferantenrechnung plus Bezugskosten minus allfällige Rechnungsabzüge wie Skonti, Bonusse und Rabatte zusammen.

Die Warenkosten haben, soweit sie Fremdprodukte betreffen, für den Handelsbetrieb den Charakter von variablen Kosten. Mit den laufenden Einkaufsentscheidungen lassen sich die Ausgabenströme flexibel steuern. Der reine Handelsbetrieb besitzt die Möglichkeit, seinen eigenen Kapitaleinsatz kurzfristig zu variieren. Liquiditätsengpässe überbrückt er durch Hinauszögern von Nachbestellungen und Lagerabbau, durch selektiveren Einkauf beispielsweise billigerer Sorten und Qualitäten oder kleinerer Mengen, durch besondere Verkaufsmassnahmen, um den Zahlungseingang kurzfristig zu erhöhen.

Bei Fremdproduktion lässt sich der Abgabepreis des Drittlieferanten in den seltensten Fällen auf die einzelnen Leistungskomponenten aufteilen. Einzig gewisse Distributionskosten sind separat erfassbar, so zum Beispiel die in den Zielpreisen eingerechneten Finanzierungskosten, die bei frühzeitiger Rechnungsbegleichung als Skonto abzugsfähig sind. Der Produzent gewährt den Handelsbetrieben eine ganze Reihe von Einkaufserleichterungen in Form von Prospekten, regelmässigen Vertreterbesuchen, Muster-

proben, Einführungsrabatten und Absatzunterstützung durch Gratisdegustationen an den Verkaufspunkten. Im Bezugspreis eingeschlossen sind häufig kurzfristige Belieferung franko Verkaufsstelle, u. U. die Einlagerung oder sogar das Auffüllen der Regale, die Rücknahme zerbrochener oder verdorbener Ware usw. Die Herstellerseite ist bestrebt, alle diese Vorleistungen im Lieferpreis wieder vergütet zu erhalten. Dabei berücksichtigt sie, zum Teil absichtlich, kaum die individuelle Inanspruchnahme, sondern wendet möglichst bei allen Bezüglern Einheits- oder zumindest Stufenpreise an. Eine gewisse Abschwächung erfährt dieses Vorgehen durch die Gewährung von Mengen- und Umsatzrabatten. Darüber hinaus ist es den Handelsunternehmen jedoch meistens verwehrt, auf die Preiskalkulation des effektiv bezogenen Leistungskorbes Einfluss zu nehmen.

Gleichsam als Ausgleich für den geringen Einfluss auf die Lieferpreise steht dem Handelsbetrieb ohne Abnahmevertrag dafür ein breiter Handlungsspielraum offen. Er entscheidet allein über Auf- oder Abbau seiner Lagerbestände und Bestellmengen. Durch Umschichtungen und Abbau der Vorräte kann er Kapital für Umfinanzierungen aller Art freisetzen. Er verfügt über die vorteilhafte Möglichkeit, die Kostengüter jederzeit gegen andere auszutauschen, das Schwergewicht seines Sortimentes zu verlagern, Niedrigstpreisangebote, Verkaufsaktionen, aber auch Verhandlungsschwäche eines einzelnen Herstellers zu nutzen. Abnahmedruck eines Lieferanten bekommt er kaum zu spüren, bleibt ihm doch meistens die Möglichkeit eines Wechsels oder zumindest eines Bestellungsstopps.

Dieses Spielraumes, soweit er die Beziehung zum Lieferanten betrifft, geht der Handelsbetrieb bei den selbsthergestellten Produkten weitgehend verlustig. Schon beim Vorliegen blosser Lieferverträge führt die Abnahmeverpflichtung dazu, dass hier die Ausgaben in ihrer Höhe so gut wie festgelegt bleiben. Menge und Qualitäten sind kaum noch variierbar.

5.2.1.2 Die Warenkosten bei Eigenproduktion

Die Eigenproduktion gestattet, die herstellerischen Vorleistungen (Materialeinkauf, Herstellung, Zwischenlagerung, Distribution) auf das absolut Notwendige zu beschränken und dadurch für die betreffenden Produkte die Wareneinstandskosten zu senken. Im Unterschied zum Fremdbezug fallen hier vornehmlich die Verkaufskosten wie Vertreterkosten, Prospekte, Musterware, Werbegeschenke usw. weg. Zusätzlich sind Einsparungen dort möglich, wo bislang aufgrund der zwei selbständig handelnden Betriebswirtschaften doppelte Kosten entstanden, so etwa beim Inkasso, in der Debitorenbuchhaltung (weniger Personalkosten, Porti, Spesen) und im Fertigproduktelager (weniger Personal- und Kapitalkosten).

Während die Warenkosten bei Fremdbezug vom Markt beeinflusst sind, widerspiegeln sie bei Selbstherstellung, abgesehen von den Bezugsnebenkosten, unmittelbar die Selbstkosten der Herstellung. Deshalb variieren sie mit Beschäftigungsschwankungen und Preisänderungen der Einsatzfaktoren, schliessen aber auch allfällige Kosten ein, die durch Ausschuss und Fehlleistungen in der Entwicklung und Produktion entstehen. Die Vergleichsrechnung muss berücksichtigen, dass hier Kostenverschiebungen im Vergleich zur Fremdbeschaffung viel direkter auf die Einstandskosten durchschlagen. Der selbständige Hersteller ist aus Gründen der Konkurrenzfähigkeit gezwungen, allfällige Kostensprünge langfristig und vielleicht über andere Produkte auszugleichen. Für die Handelsbetriebe ergeben sich dadurch relativ konstante Beschaffungspreise. Hier, im Fall der Eigenproduktion, liegt theoretisch dieselbe Situation vor. Doch muss hier der Ausgleich in ein und derselben Unternehmung stattfinden, was normalerweise stärkere Kostensprünge nach oben und nach unten bedeutet. Produktionsverteuerungen, vor allem wenn sie betriebs- und nicht branchen- oder konjunkturbedingt sind, lassen sich kaum auf die Kunden abwälzen, sondern führen zur Schmälerung der eigenen Margen.

Beim Vergleich 'Warenkosten bei Fremdbezug' / 'Warenkosten bei Eigenproduktion' gilt es übrigens zu beachten, dass wir Vollkosten der Eigenproduktion zugrundelegen. Ist die Produktionsstätte einmal vorhanden, so muss der Handelsbetrieb bei der Verrechnung nicht mehr unbedingt von diesen Vollkosten ausgehen, sondern kann auch andere Grundlagen anwenden: Marktpreise, Grenzkosten oder Selbstkosten plus Gewinnzuschlag. Damit aber alle Beteiligten, vornehmlich auch die Kostenstellenleiter an der Verkaufsfront, auf ein Gesamtoptimum hinarbeiten, befürwortet Metz die Rechnungsstellung an die Verkaufspunkte zu Grenzkosten.

11) Beim Festlegen der Verrechnungspreise stehen also taktische Ueberlegungen im Vordergrund.

5.2.2 Die Lagerkosten

5.2.2.1 Die Lagerkosten im Handelsbetrieb

Der Lagerfunktion kommt in der Handelswirtschaft ein viel höherer Stellenwert zu als in der Produktionswirtschaft. Die Lagerkosten sind entsprechend höher. Sie sind in erster Linie durch Art und Grösse des Sortimentes bzw. der Lagerhaltung bestimmt.

Unterschiede in den Lagerkosten beruhen immer auf der Einwirkung folgender vier Faktoren:

1. des Warenwertes, der von Sortiment, Menge und Preis pro Einheit bestimmt wird und zu Zins- und Versicherungskosten führt;

11) In "Das Rechnungswesen als Führungsinstrument in Grossverteilorganisa-tionen des Handels" geht G. Metz vertieft auf die Frage der Verrechnungspreise ein, S. 61 - 80: Wahl der Verrechnungspreise, Winterthur 1971

2. der Beschaffenheit und Qualität der Ware, wobei sich Lagerkosten aus Verlusten durch Schwund, Verderb, Preiseinbussen oder Abwertung ergeben.
3. der Beanspruchung der Lagerräume und deren Einrichtungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Kostenelemente sind Miete, Energie, Wasser, Reinigung und Unterhalt, Abschreibungen auf Einrichtungen, sonstige Raumkosten.
4. der Notwendigkeit von Lagerpersonal mit Kostenfolge von Löhnen, Sozialleistungen, Zulagen und Personalnebenleistungen.

Die Zins- oder Kapitalbindungskosten stehen in enger Verbindung mit dem Beschaffungs- und Bezahlungsmodus. Normalerweise erfolgen die Lieferungen netto oder mit einem befristeten Zahlungsziel, wobei der Abnehmer die Wahl hat, den "Gratiskredit", der eben nicht gratis, sondern meistens teuer ist, in Anspruch zu nehmen - oder unter Abzug von Skonti darauf zu verzichten. Dies ergibt Zinskosten in der Höhe, in der die benötigten Fremdgelder erhältlich oder die eigenen mit gleichem Risiko anderswo zinsbringend angelegt werden könnten. Daneben gibt es eine weitere Variante, die in der Warenübernahme auf Kommissionsbasis besteht und Ausgaben erst durch den Verkauf fällig macht. Direkte Kapitalkosten für die lagernde Ware entfallen.

Bei der Lagerbewirtschaftung sind verschiedene, sich teils widerlaufende Ziele in Einklang zu bringen. Eines der Hauptziele besteht darin, die Umschlagsgeschwindigkeit möglichst hoch zu halten. Sinkt sie, so dürfte dies folgende Nachteile mit sich bringen: ¹²⁾

12) Vgl. Kalussis, Demetre: Betriebslehre des Einzelhandels, S. 119 f.

1. Zunahme des Lagerbestandes, das heisst: Zunahme des Kapitalbedarfes, höhere Kapital- und Lagerkosten, geringere Liquidität, Schmälerung der Rendite;
2. Zunahme des Lagerrisikos und, damit verbunden, Zunahme des Absatzrisikos als Preis-, Mode- und Qualitätsrisiko;
3. Negativer Einfluss auf Kreditwürdigkeit der Unternehmung und eventuell auf die eigene Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten.

Es verringert sich also, bei gleichzeitigem Umsatzrückgang, der erzielbare Bruttogewinn, und zugleich werden die einzelnen Absatzgüter mit vermehrten Lagerkosten belegt. So ergeben sich gleichzeitig zwei schwerwiegende Nachteile, welche den Handelsgewinn gefährden können. Für die umschlagsschwachen Güter ist deshalb ein Weg zu finden, der zu einer Kostenminimierung zwischen den Einbussen durch Preisabstriche und den Kapitalbindungs- sowie Abschreibungskosten führt.

Natürlich kann der niedrige Umschlag auch auf freie beschaffungs- politische Entscheidungen zurückgehen: Einkauf in grösseren Mengen, um hohe Rabatte zu erzielen; spekulative Vorratshaltung; Sicherstellung hoher Verfügbarkeit der Waren. Solche Massnahmen, welche die Umschlagsgeschwindigkeit bewusst senken, sind aber nur dann gerechtfertigt, wenn die erzielten Bruttomargen so hoch sind, dass sie die zusätzlichen Lageraufwendungen wettmachen und zu einer Gewinnerhöhung führen.

5.2.2.2 Die Lagerkosten bei Eigenprodukten

Grundsätzlich wirken bei den Eigenprodukten die gleichen Faktoren auf die Lagerkosten ein wie beim Fremdbezug. Abweichungen resultieren fast nur daraus, dass auch hier Doppelspurigkeiten entfallen. Dies bedeutet u. a.:

1. Die Lagerhaltung kann für die Teilbereiche Produktion, Lager- und Verteilzentrale und die Verkaufsstellen zentral bzw. besser abgestimmt erfolgen. Unter Umständen ist gesamthaft nur noch eine Zwischenlagerung zwischen Produktion und Absatz notwendig.¹³⁾
2. Die einkaufstaktischen Entscheidungen, wie spekulative Vorratshaltung, hohe Einkaufsmengen zur Rabatterzielung usw. werden bei der Selbsterstellung gegenstandslos.
3. Die Frage, welcher Teilbetrieb für die Finanzierung des Fertigproduktelagers sorgt und die Zinskosten trägt, wird zweitrangig. (Allerdings werden immer gewisse Kapitalbindungskosten im Handelsbereich anfallen.)
4. Der Kapitalbedarf nimmt für die Lagerhaltung eine bedeutend grössere Dimension an, weil hier nicht nur die vom Handelsbetrieb für die kurzfristige Bedarfsdeckung eingekaufte Menge, sondern der gesamte noch nicht abgesetzte Produktionsausstoss zu Buche schlägt. Bei Fremdbezug rechnete der Herstellbetrieb zwar auch Zinskosten für seine Vorratshaltung in den Lieferpreis ein, nahm aber keine verursachungsgerechte Kalkulation für den einzelnen Abnehmer vor.

Hinsichtlich der Umschlagsgeschwindigkeit gilt hier sonst dasselbe wie beim Fremdbezug. Allfällige Massnahmen gegen einen Rückgang des Lagerumschlages trägt jetzt freilich die Handelsunternehmung allein, da die früheren Werbeleistungen und Verkaufsunterstützungen fremder Hersteller entfallen.

13) Vgl. Spadaro, Vittorio: Verteilzentralen, Diss. St. Gallen, Winterthur 1971, Abschnitt 12: Problemstudie zur Warenverteilung mit Verteilzentralen, S. 14-36.

5.2.3 Die Manipulationskosten

Für die Eigenprodukte entfällt normalerweise eine Nachmanipulation, weil sie im Herstellbetrieb bereits verkaufsgerecht bereitgestellt werden. Auf den Gesamtbetrieb bezogen sind Kostensenkungen dann möglich, wenn die früher vom Handelsbetrieb vorgenommene Manipulation nun im eigenen Herstellbetrieb rationeller erfolgt und wenn sich die entsprechenden Einrichtungen auch für Manipulationsarbeiten an einem weiteren Produktkreis eignen.

Die Kostenartenelemente sind weitgehend dieselben wie bei den Herstellkosten, u. a.:

- Personalkosten
- Maschinenkosten, Unterhalt, Ersatzteile
- Abschreibungen
- Kapitalkosten
- Raumkosten
- Energie
- Kosten für Verpackungsmaterial, ev. Fremdkosten für
Verpackungsgestaltung
- Abfüllverlust, Schwund

5.2.4 Die Herstellkosten

Der selbstproduzierende Handelsbetrieb hat nicht mehr in einem Sammelpreis die Herstellerleistung abzugelten, sondern bestimmt eigenhändig über die Kostenzusammensetzung und damit den Gestehungspreis. Dieser wird gegenüber dem bisherigen Bezugspreis umso tiefer liegen, als es dem Handelsbetrieb gelingt, einerseits mindestens zu gleichen Herstellkosten wie seine früheren Lieferanten zu produzieren und andererseits seine Vorteile, die er gegenüber dem reinen Hersteller auf dem Gebiet der Absatzgestaltung hat, maximal geltend zu machen.

Als typische Kostenartenelemente der Herstellung seien hier, ohne eine Gewichtung vorzunehmen, aufgeführt:

- Fertigungs- und Hilfslohne
- Gehälter
- Lohnzusatzkosten für Akkord- und Schichtarbeit
- Sozialkosten: gesetzliche, statutarische und freiwillige
- besondere Personalnebenkosten, Geschenke
- Fertigungsmaterial, Urprodukte
- Verpackungsmaterial
- Hilfs- und Betriebsstoffe (Lebensmittelstoffe, Wasser, verschiedenes Verbrauchsmaterial, Schmiermittel usw.)
- Maschinenunterhalt, -reparaturen, Ersatzteile
- Werkzeug- und Kleingerätekosten
- Energie
- Raumkosten, Raumpflege und -unterhalt
- Mietkosten oder kalkulatorischer Mietwert
- Kapitalkosten auf Anlage- und Umlaufvermögen
- Leasingkosten
- Kalkulatorische Abschreibungen auf aktivierte Anlagen, Fuhrpark, Mobilien und Werkzeuge
- Diverse Unkosten z. B. in Zusammenhang mit Arbeitsvorbereitung, Betriebsleitung, Administration, Public Relations usw.

5.2.5 Die Absatzkosten

"Alle Kosten, welche in irgendwelcher Weise dadurch verursacht werden, dass die aus der Fertigung kommenden Erzeugnisse im Markt abgesetzt werden müssen, sind Vertriebskosten, auch dann, wenn sie nicht unmittelbar durch den Vertrieb bedingt sind, sondern aus der anteiligen Inanspruchnahme anderer Stellen der Unternehmung herrühren." ¹⁴⁾ Während bei Fremdbeschaffung zwei hintereinander geschaltete Unternehmen Absatzaufgaben wahrnehmen, konzentrieren sich diese bei Eigenproduktion in einer einzigen, in der Handelsunternehmung. Die Verlagerung von Absatzkosten vom Hersteller zum Handelsbetrieb vollzieht sich im Gleichschritt mit dem Ablösen des Markenartikels durch die fremdproduzierte Handelsmarke und schliesslich mit der totalen Abkehr vom traditionellen Herstellbetrieb bei Aufnahme der Eigenproduktion.

Die Absatzanstrengungen des Markenartikelherstellers basieren auf anderen Absatzvoraussetzungen und -zielen, als es beim Handelsmarkeneigner der Fall ist. Die beiden Betriebe weisen eine sehr unterschiedliche Beziehung zu ihren Marktpartnern auf. Hier tritt der Absatzmittler mit dem Konsument in direkten Kontakt, dort zielen die Absatzanstrengungen einerseits auf einen anonymen Verbraucherkreis, von dem man physisch getrennt ist, und zu dem der Informationsfluss praktisch nur einseitig fliesst, und andererseits auf eine ganze Anzahl heterogener Absatzmittler.

5.2.5.1 Die Absatzkosten bei Fremdbezug

Beim Bezug von Markenartikeln beschränkte sich der Handelsbetrieb auf die Absatzmittlerrolle. Seine Absatzkosten

14) Fischer, Klaus-Peter: Industrielle Vertriebskostenrechnung, Stuttgart 1963, S. 5; 'Absatzkosten' und 'Vertriebskosten' sind als identische Begriffe zu betrachten.

bestanden in den normalen handelsbetrieblichen Unkosten, wobei in der Regel die Personalkosten den entscheidenden Kostenfaktor bildeten. Wesentliche Absatzgestaltungsfunktionen nahm bereits der Hersteller wahr und schlug die dadurch entstehenden Absatzkosten auf den jeweiligen Lieferpreis.

Demgegenüber verzichtet das Handelsunternehmen bei der Fremdanfertigung seiner Handelsmarken auf gewisse Absatzleistungen des Herstellers. Es hat nun selber zu entscheiden, in welchem Ausmass es die verlustig gehenden Absatzleistungen selber erbringen will. Zusätzliche Absatzkosten ergeben sich dann aufgrund der Arbeiten, wie wir sie bereits in Abschnitt 3.3.1 Seite 37 - 40 besprochen haben.

5.2.5.2 Die Absatzkosten bei Eigenproduktion

Während bei Fremdanfertigung der Handelsmarke die Gefahr besteht, dass sie mit Absatzkosten belastet wird, die sie gar nicht verursacht (vgl. S. 43/44), liegt bei Selbsterstellung eine klare Situation vor. Alle absatzgerichteten Massnahmen rufen Absatzkosten, entweder als Einzelkosten der Handelsmarke oder als Gemeinkosten aller Handelsgüter, hervor. Der Handelsbetrieb profitiert von seinem Direktkontakt mit dem Konsumenten und kann deshalb auf einige für den selbständigen Industriebetrieb unumgänglichen Absatzleistungen verzichten. Es ergeben sich für ihn Minderkosten dadurch,

- dass er die sonst erforderliche Markt- und Absatzforschung weitgehend durch das direkte Verkaufsgespräch ersetzen kann,
- dass die intensive Produktwerbung und vor allem die Werbung in Richtung Absatzmittler entfallen,
- dass er keinen Aussendienst benötigt und dadurch auch Reisekosten und andere Spesen einsparen kann,

- dass im Zusammenhang mit dem Inkasso keine Kosten entstehen,
- dass er kaum noch Absatzwagnisse eingehen muss.

Demgegenüber erwachsen dem Handelsbetrieb zusätzliche Absatzkosten, wo er neu Aufgaben erfüllen muss, die ihm der Dritthersteller bisher kostengünstiger erfüllte.

Der Handelsbetrieb verliert die Möglichkeit, auf eine kostenminimierende Aufgabenteilung zwischen sich und dem Hersteller hinzuwirken. Gesamthaft gesehen bekommt deshalb ein Vergleich zwischen Fremdanfertigung und Selbstherstellung erst Relevanz durch die kostengerechte Bewertung

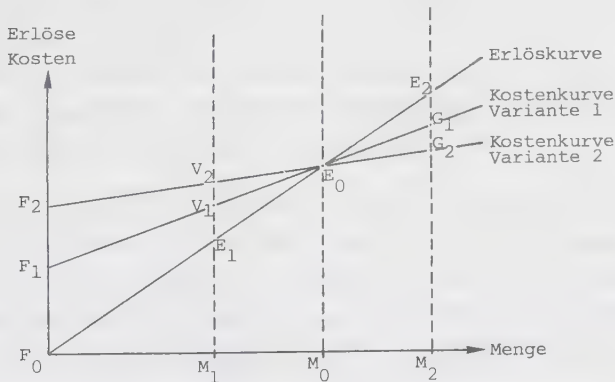
- aller Absatzleistungen, die für einen Absatz der Handelsmarken in dem Umfang notwendig sind, dass die Eigenproduktions- und die entsprechenden Kapazitäten im Handelsbereich genügend ausgelastet werden;
- des Preises, der dem Dritthersteller für seine Absatzbemühungen gezahlt werden muss, und der verbleibenden eigenen Absatzkosten bei Fremdanfertigung.

5.2.6 Betrachtung der Kostenarten unter dem Aspekt fixer und variabler Teile

In den vorangegangenen Ausführungen ging es um die Veränderungen innerhalb der Kostenstruktur des Handelsbetriebes, die durch einen Uebergang zur Selbstherstellung ausgelöst werden. Wir untersuchen nun, wie dies den Kostencharakter der einzelnen Kostenarten verändert und wie dadurch Rückwirkungen auf den Handelsbetrieb entstehen.

Mit Sicherheit lässt sich sagen, dass die Selbsterstellung gesamthaft zu einer höheren Fixkostenbelastung des Handelsbetriebes führt als der Einkauf. Die Eigenproduktion bringt aber dafür meist tiefere variable Kosten, d. h. einen flacheren Kostenkurvenverlauf. Dadurch wiederum spricht sie schneller auf Beschäftigungs- bzw. Umsatzänderungen an. Ein Beschäftigungsrückgang führt bei ihr schneller zu einer höheren Gewinneinbusse als beim Fremdbezug, wo sich der Handelsbetrieb in hohem Masse über die Reduktion von variablen Kosten an Rückgänge anpassen kann. Umgekehrt sind die Gewinnchancen bei Umsatzsteigerungen verteilt. Zur Illustration dieses zwar nicht unbekannten, für das vorliegende Entscheidungsproblem aber wichtigen Zusammenhanges diene folgende Darstellung:

Abbildung 2: Gewinnreagibilität bei unterschiedlicher Fixkostenbelastung



Eine Absatzmengen Zunahme z.B. von $\overline{M_0 M_2}$ führt bei Variante 1 mit kleinerem Fixkostenanteil ($\overline{F_0 F_1}$) nur zu einem Gewinn vom $\overline{E_2 G_1}$ im Vergleich zu $\overline{E_2 G_2}$ bei Variante 2 mit höherem Fixkostenanteil ($\overline{F_0 F_2}$). Ein Absatzmengenrückgang von z.B. $\overline{M_0 M_1}$ hat dagegen bei Variante 2 einen höheren Verlust ($\overline{V_2 E_1}$) zur Folge als Variante 1 ($\overline{V_1 E_1}$) mit vermehrt abbaubaren variablen Kosten.

Gehen wir nun über zur Untersuchung, worauf die höhere Fixkostenbelastung bei der Selbsterstellungsvariante beruht. Während beim Fremdbezug die Wareneinstandskosten fast durchwegs Fremdkosten und deshalb für den Handelsbetrieb variabler, mengenabhängiger Natur sind, enthalten sie im Falle der Eigenproduktion vermehrt Fixkostenteile, weil sie sich aus eigenen Material-, Herstell- und Lagerkosten zusammensetzen.

Die Materialkosten bei Eigenproduktion sind allerdings wie die Warenkosten bei Fremdbezug weitgehend primäre oder Fremdkosten, das heisst für den eigenen Betrieb variabler Natur. Auch die Bezugsnebenkosten hängen entweder vom Gewicht, vom Raumbedarf, vom Warenwert oder von der Anzahl bezogener Einheiten ab. Aber die rückwärtigen (sekundären), institutionell bedingten Kosten wie die der eigenen Einkaufsstelle, der Warenannahme und Eingangskontrolle weisen fixe Kostenteile auf, die auf Personal-, Maschinen, Zins- und Abschreibungskosten zurückgehen. Soweit übrigens die für den Herstellprozess notwendige Materialbeschaffung von der bereits vorhandenen Einkaufsorganisation des Handelsbetriebes bewältigt werden kann, müssen nur die neu anfallenden Fixkosten in Rechnung gestellt werden.

Im Hinblick darauf, wie sich diese Kostenart auf den Selbsterstellungsentscheid auswirken könnte, ist folgendes zu sagen: je grösser der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten der Eigenproduktion, desto ähnlicher sind die Entscheidungsdimensionen in der Beschaffung denen bei Fremdeinkauf.

Die Lagerkosten im Herstellbetrieb, welche bei Fremdbezug für den Handelsbetrieb als Teil der variablen Warenkosten anfielen, verändern bei Eigenproduktion zum Teil ihren Kostencharakter. Lagerkosten, die durch das Bereitstellen von Raum, Lager- und Fördereinrichtungen und Personal hervorgerufen werden, reagieren nur sehr beschränkt auf Mengenänderungen und sind deshalb vornehmlich fixer Natur. Sie neigen bei Vermehrung der Sortenvielfalt zu überproportionalem Ansteigen. Die Kapital-

bindungskosten hingegen sind variabler Natur und bilden den Hauptteil der mengenabhängigen Lagerkosten.

In Abschnitt 4.2.4 über den Zusammenhang von 'Absatzmenge und Produktkategorie' kamen kategorienbildende Kriterien wie herstellerische Wertschöpfung, benötigter Know-how, Anlagenintensität usw. zur Sprache. Diese Grössen finden nun ihren Niederschlag insbesondere in der Herstellkostenstruktur des betreffenden Betriebes. Man kann allgemein davon ausgehen, dass die reinen Herstellkosten (ohne Fertigungsmaterial) dann einen hohen Fixkostenanteil haben,

- wenn für die Stofftransformation grosse Anlageninvestitionen notwendig sind, so dass hauptsächlich Wartungs-, Abschreibungs- und Kapitalkosten anfallen;
- wenn die Personalkosten in grossem Masse von Fachkräften verursacht werden, die sich gegenseitig kaum vertreten können und selbst bei sehr schlechter Beschäftigungslage nicht abbaubar sind;
- wenn wesentliche Amortisationsbeträge für Forschung und Entwicklung anfallen;
- wenn der Produktionsbetrieb eine eigene Verwaltung braucht.

Die Wahl der für die Eigenproduktion vorgesehenen Produktkategorie entscheidet demnach auch darüber, wie gross die durch die Produktionsangliederung ausgelöste Fixkostenbelastung der Gesamtunternehmung schliesslich aussehen wird.

Innerhalb der Absatzkosten wird es wegen der Produktionsaufnahme nur zu geringfügigen Änderungen kommen, wenn dieser Schritt, wie es meist der Fall ist, schon durch eingeführte Handelsmarken vorbereitet wurde. Man könnte einwenden, die Absatzkosten stiegen dadurch, dass neu die Kosten des Fertigproduktelagers hinzukommen. Indessen musste das Handelsunternehmen

wohl bereits früher in irgend einer Form dafür aufkommen. Da im allgemeinen die Handelsmarken unter Abgabe einer Abnahmegarantie bestellt wurden, ändert sich unter dem Gesichtspunkt der Fixkostenbelastung kaum etwas.

Der Fixkostencharakter ist immer zeitraumbezogen. Zum Beispiel sind Lohnkosten bei kurzfristiger Betrachtung praktisch fix (nur Zusatzkosten infolge Ueberbeschäftigung sind variabel), dagegen sind sie durch Aenderungen oder Kündigungen von Arbeitsverträgen mittelfristig beeinflussbar.

Viele Kostenarten erweisen sich anderseits nur bis zu einem bestimmten Punkt als fixe Kosten. Beim Ueberschreiten eines bestimmten Beschäftigungsgrades kann ein sprunghafter Kostenanstieg eintreten (z. B. durch notwendig gewordene Aufstockung des Personals und Erweiterung der Einrichtungen; beim Uebergang vom Ein- auf Zweischichtbetrieb usw.). Variable Kosten können ihrerseits degressiv- und progressiv-proportional zur Beschäftigungsgradänderung verlaufen.

Die Ermittlung der Kostenstruktur des erwogenen Produktionsbetriebes, bzw. deren optimale Gestaltung, dürfte eine der anspruchsvollsten Aufgaben der Kostenplanung sein.¹⁵⁾ Es fällt nämlich selbst bei einem bestehenden Produktionsbetrieb schwer, fixe und variable Kostenteile auszuscheiden. Nur wenige Kostenarten sind rein fixe oder rein variable Kosten, das heisst Kosten, die bei Aenderungen des Beschäftigungsgrades unverändert bleiben, bzw. sich proportional dazu verhalten. Die meisten sind Mischkosten mit fixen und variablen Komponenten. Ihre Auflösung muss für jede Kostenstelle separat von Kostenart zu Kostenart erfolgen. Für die Vorausplanung eignet sich praktisch nur die 'technologische Methode'¹⁶⁾, weil Daten aus der Vergangenheit fehlen. Dabei stellt man aufgrund technischer An-

15) Aggteleky, Béla: Fabrikplanung - Optimale Projektierung, Planung und Ausführung von Industrieanlagen, München 1970, S. 130.

gaben fest, wie sich die Kosten unter verschiedenen Produktionsbedingungen entwickeln. Es stehen dem Planer zwei Verfahren zur Verfügung:

1. die Vorkalkulation
2. das Ausarbeiten der mutmasslichen Betriebsabrechnung des Produktionsbetriebes für die genauere Beurteilung der Kostenstruktur und Abstimmung mit den Absatzmöglichkeiten.

Die Vorkalkulation erlaubt eine überschlägige Ermittlung der zu erwartenden Selbstkosten der Eigenproduktion schon in einem frühen Planungszeitpunkt. Die wichtigsten Komponenten lassen sich vom Produktionsablauf und von den entsprechenden Mengengerüsten ableiten. Direkte Kosten wie das Rohmaterial, die Energie, Teile der Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Kosten der Hauptkostenstellen lassen sich mehr oder weniger zuverlässig ermitteln, die Kosten von Hilfs- und Verwaltungskostenstellen dagegen sind sehr schwer erfassbar. Erst wenn über die Gestaltung der zukünftigen Kostenstellen ausführliche Informationen vorliegen, ist ein Plan-BAB und darauf aufbauend eine Deckungsbeitragsrechnung realisierbar. Mittels Analyse der erhaltenen Planresultate kann dann die wirtschaftliche Beurteilung der Selbstherstellung und der angestrebte Vergleich mit dem weiteren Fremdbezug erfolgen.

- 16) Die 'buchtechnisch-statistische Methode', welche die fixen und variablen Kosten durch Vergleiche verschiedener Betriebszustände zu ermitteln sucht, setzt Vergangenheitswerte voraus. Dasselbe gilt für die 'rechnerische Methode', bei der die Ist-Kosten von zwei Beschäftigungsgraden verglichen werden. Der aus der Mehrproduktion resultierende Kostenzuwachs wird durch die Zuwachsmenge dividiert, so dass sich die variablen Kosten pro Einheit ergeben. Die 'graphische Methode' gebricht ebenfalls daran, dass sie sich auf verschiedene, bisher eingetretene Kosten-Mengen-Verhältnisse stützt. Bei dieser Methode werden die jeweiligen Kosten, bezogen auf die dazugehörige Produktionsmenge, in ein Koordinatensystem eingetragen. Durch die entstehenden Punkte zieht man die Regressionsgerade, welche im Schnittpunkt mit der Ordinate die Höhe der fixen Kosten anzeigt.
- Vgl. Aggteleky, Béla: (Fabrikplanung), S. 88.

5.3 Die Auswirkungen der beiden Beschaffungsvarianten auf die Erlöse

Während einander auf der Beschaffungsseite Alternativen gegenüberstehen, die innerhalb des Handelsbetriebes zu sehr verschiedenartigen Kostenstrukturen führen, ist auf der Absatz- bzw. Erlösseite kaum mit Unterschieden zu rechnen. Dies weil Selbstherstellung vom Handelsbetrieb ohnehin in erster Linie für diejenigen Produkte in Betracht gezogen wird, bei deren äusserer, zum Teil auch innerer Gestaltung er schon zuvor aktiv mitentschieden hat. Es handelt sich also um Güter, die schon sein Zeichen tragen, bzw. seine Handelsmarken. Bei diesen ist der Schritt von der Fremd- zur Eigenfabrikation bedeutend kleiner und risikoloser, als er es bei der Ablösung oder Konkurrenzierung von Markenartikeln war. Ueberdies geht der Eigenproduktion bereits eine mehr oder weniger starke Einflussnahme auf die Lieferanten voran. Schon zu diesem Zeitpunkt gewinnt der Handelsbetrieb eine grosse Handelsfreiheit in der Preisfestsetzung für diese Produkte, was damit zusammenhängt, dass er das äussere Erscheinungsbild bestimmt und die Qualitätsgarantie übernimmt. Sofern er hier schon eine Preispolitik betreibt, die den autonomen Preisbereich optimal ausnutzt, besteht für ihn auch nach Aufnahme der Eigenproduktion kein Anlass, davon abzugehen. Der Herstellerwechsel bleibt der Kundschaft in der Regel verborgen, weil ihr die Handelsmarken bereits vertraut sind, weil sich in der Aufmachung kaum etwas ändert und weil ihr der eigentliche Hersteller unbekannt ist. Der auf diesen Gütern erzielbare Umsatz dürfte deshalb von einem Uebergang unberührt bleiben.¹⁷⁾

Obschon nun also auf der Verbraucherseite grundsätzlich keine Verhaltensänderungen und deshalb keine Umsatzeinbussen zu erwarten

17) Zum Kundenverhalten generell siehe: Briolant, François: Die Anwendung der Theorie des Dauerkunden von O.R. Schnutenhaus, Berlin 1969; Weinberg, Peter: Die Produkttreue der Konsumenten, Wiesbaden 1977

ten sind, gibt es in beschränktem Masse potentielle endogene und exogene Faktoren für Erlösänderungen: vor allem wegen der Umstellungen im Herstellbereich. Es kommen in Betracht:

1. endogene Auslöser:

- die neue Kostensituation des Handelsbetriebes; sie führt ev. zu Preisänderungen (neues Mengen- und Preisoptimum);
- die Notwendigkeit, die Vollauslastung der Produktionskapazität zu erhalten; dies erfordert ev. eine neue Preispolitik;
- der Einbezug von zusätzlichen Gütern in die Eigenmarkenlinien, Diversifikation

2. exogene Auslöser:

- die restliche wirtschaftliche Lebensdauer der eingeführten Handelsmarken ist nur noch klein;
- marktmächtige Konkurrenzbetriebe schaffen auf dem betreffenden Gütermarkt eine neue Absatzsituation (z. B. als Reaktion auf die Eigenproduktionsaufnahme nehmen sie eine gezielte Preissenkung bei den direkten Konkurrenzmarken vor);
- die bisherige Handelsmarke enthielt noch Teile, die schutzrechtlich ihrem früheren Hersteller gehören und jetzt verloren gehen (Geheimrezepte, Änderung der Aufmachung).

5.4 Das Zusammenspiel von Absatzmenge, Kosten und Erlös bei der Wahl zwischen Einkauf und Selbstherstellung

5.4.1 Zwei Ergänzungen

In der gesamten Gegenüberstellung von Einkauf und Selbstherstellung werden schliesslich die besprochenen Entscheidungsfaktoren ineinander verarbeitet: Absatzmenge, Kostenhöhe und Kostenabhängigkeit der jeweiligen Beschaffungsalternative sowie Erlös.

Hierzu sind noch zwei Ergänzungen nötig. Erstens lässt sich eine zuverlässige Vergleichsrechnung nur durchführen, wenn sich die dabei verwendeten Werte von einer langfristigen Absatz- und Kostenplanung ableiten. Das Betriebliche Rechnungswesen mag zwar wertvolle Kennzahlen liefern, widerspiegelt aber vergangene Zustände. Zweitens stellt sich das Problem der Datenzuverlässigkeit. Es geht dabei darum, im Vergleich der Alternativen möglichst gesicherte Werte zu verwenden, ohne die anderen relevanten, aber schwer quantifizierbaren beiseite zu schieben.

Borschberg nennt drei Wertskalen, nach denen die Beurteilung der Faktoren bei einer vergleichenden Investitionsrechnung erfolgen soll: ¹⁸⁾

1. die Investitionsrechnung (ROI)
2. zusätzliche quantifizierbare Faktoren (z. B. Punktwertungen, Profile)
3. nicht quantifizierbare Faktoren.

Dies betrifft nun freilich einen Industriebetrieb, der sich normalerweise aus ganz anderen Motiven als der Handelsbetrieb (vorwiegend zur Kapazitätsauslastung oder zur Diversifikation) mit der Eigenherstellungsfrage beschäftigt. Beim Handelsbetrieb spie-

¹⁸⁾ Borschberg, Edwin: Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern 1969, S. 250.

len vielmehr Marken- und Mengenprobleme sowie das Risiko mangelnder Vertrautheit mit dem neuen Tätigkeitsbereich eine bedeutende Rolle. Wie bereits aus den Ausführungen über Leistungs- und Kostenverschiebungen im Zusammenhang mit einer Produktionsaufnahme durch eine Handelsunternehmung (Kapital 4 und 5) ersichtlich wird, ist hier der Problemkreis viel weiter gezogen.

Dass die verfügbaren konventionellen Rechnungsverfahren nur unter besonderen Bedingungen gültige Informationen liefern können, liegt daran, dass allein quantifizierte Daten für die Entscheidungsmodelle brauchbar sind, und letztere die eingegebenen Informationen wiederum lediglich tautologisch korrekt transformieren. Sie liefern deswegen keine Erkenntnisse, die nicht schon vorher - allerdings in formal anderer, ungünstiger Form - vorhanden waren.¹⁹⁾ Die besondere Schwierigkeit beim Vergleich von Einkauf und Selbsterstellung liegt darin, dass es sehr viele nicht quantifizierbare, aber dennoch relevante Faktoren gibt. Die Datenbeschaffung erweist sich vor allem bei der Neuerstellungsvariante als schwierig.

Grundsätzlich müssten alle Grössen, die quantifizierbar sind, in die Vergleichsrechnung eingehen. Die restlichen relevanten Grössen berücksichtigt man, wie Schwarz ²⁰⁾ es vorschlägt, zweckmässigerweise neben der eigentlichen Investitionsrechnung. Sie teilen sich in zwei Gruppen von Faktoren:

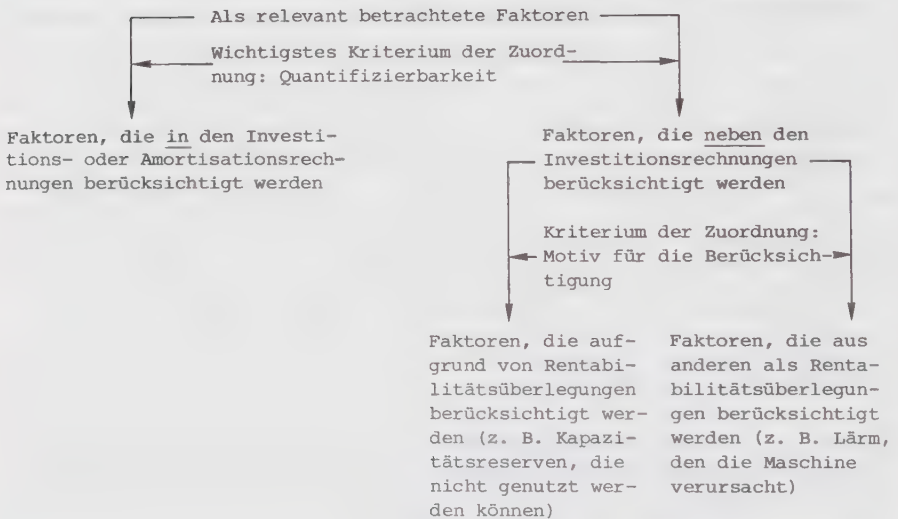
1. solche, die den Entscheid nach Rentabilitätsgesichtspunkten beeinflussen, sich aber selber nicht mit genügender Genauigkeit in ihrer Wirkung erfassen lassen;
2. solche, die sich zwar bemerkbar machen, aber nicht direkt die Rentabilität des Vorhabens tangieren.

19) Siehe Kruschwitz, Lutz: (Eigenerzeugung), S. 80.

20) Schwarz, Horst: Rationelle Vorbereitungen der Entscheidungen über grössere Investitionsvorschläge, in: Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, Herbert Räscher zum 60. Geburtstag, Hrsg. K. Mellerowicz und J. Bankmann, Stuttgart 1966, S. 83-106.

Schematisch kann das soeben Erörterte folgendermassen zusammengefasst werden (siehe Uebersicht 4):

Uebersicht 4: Zusammenstellung der relevanten Faktoren²¹⁾

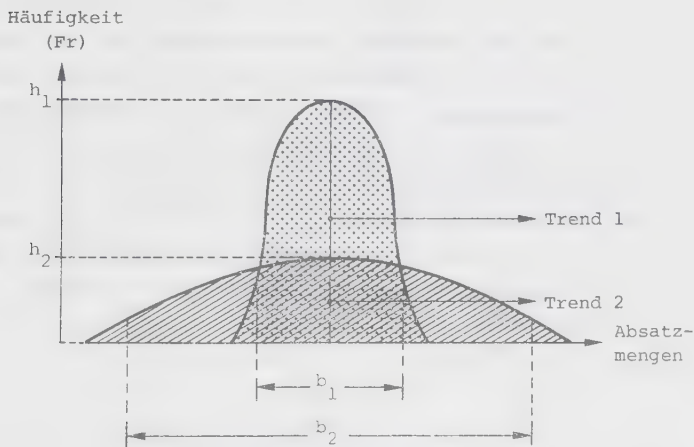


Sehen wir von den Schwierigkeiten einmal ab, die mit der Quantifizierung derjenigen Faktoren verbunden sind, welche auf die jeweilige Beschaffungsart wirken. - Dank der Absatzstatistik des Handelsbetriebes sind die Mengen und Erlöse der Tendenz nach bekannt. Absatzprognosen sind bis zu einem gewissen Grad, vor allem bei traditionellen Lebensmitteln, möglich. Sie sind insbesondere für die Selbstherstellungsvariante wegen deren höheren Fixkostenbelastung wichtig. Die Kapazitätsauslastung ist neben

21) Schwarz, Horst: (Investitionsvorschläge), S. 101.

dem richtig dimensionierten Leistungsquerschnitt vom ausgeglichenen Mengenabsatz pro Zeiteinheit abhängig. Stellen wir zum Beispiel monatlich praktisch gleiche Absatzmengen fest, gleicht diese Situation dem Trend 1 in Abbildung 3, der für eine günstige, das heisst ausgeglichene Beschäftigung sorgt.

Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung der abgesetzten Mengen pro Zeiteinheit



Müssen wir hingegen mit einem Trend des Typs 2 (grosse Absatzmengenschwankungen) rechnen, zwingt uns die ungünstige Absatzsituation zu einer Produktion auf Lager oder zur Suche nach anderweitigen Auslastungsmöglichkeiten während der Zeiten der Unterbeschäftigung. Bei Gütern des täglichen Bedarfes wie bei Brot, Teig, Milcherzeugnissen usw., wo Frische und beschränkte Haltbarkeit eine wichtige Rolle spielen, mag die Absatzmenge des einzelnen Produktes für sich allein massgebend sein. Auch eignen sich gewisse Maschinen vornehmlich für eine Einprodukt-

Herstellung. Bei vielen Gütern ist aber aus Auslastungsgründen eine Mehrprodukt-Herstellung unerlässlich, ja macht diese erst rentabel. Einerseits ergeben sich exogene Bestimmungsgrößen: so ist zum Beispiel die Obst- und Gemüsekonservenindustrie erntebedingt gezwungen, grosse Rohproduktmengen in relativ kurzer Zeit zu verarbeiten. Sie wird ihre Kapazitäten weitgehend auf den Spitzenbedarf ausrichten. Für die Zwischenzeiten sind komplementäre Füllaufträge willkommen. Andererseits sind die einzelnen Betriebsteile nicht beliebig teilbar. Das Produktionsprogramm muss auf die zuständigen Betriebsteile so abgestimmt werden, dass ein optimales Verhältnis zwischen Betriebsgrösse und Fixkostenbelastung der Produkte erreicht wird. Auf die Reihenfolge- und Losgrößenüberlegungen, die dann anzustellen sind, kann hier nicht eingegangen werden. Zusätzlich zu den Absatzmengen wären noch die produktspezifischen Belegungskoeffizienten der einzelnen Betriebsaggregate einzubeziehen. Wir vereinfachen in der Folge diese Fälle, indem wir uns auf die Einprodukt-Herstellung beschränken, bzw. die Umrüstkosten bei Mehrprodukt-Herstellung gleich Null setzen.

5.4.2 Darstellung der Entscheidungsüberlegung an einem Beispiel

Gehen wir nun zur Synopsis der wichtigsten Einflussgrößen in der Wahl zwischen Fremdeinkauf und Selbsterstellung über. Die Häufigkeitsverteilung der absetzbaren Mengen kann uns als Hilfsmittel zur Bestimmung der wirtschaftlicheren Beschaffungsart dienen. Einfachheitshalber bleiben wir beim Ausdruck 'Absatzmenge' anstelle von 'Beschäftigung', obwohl diese Bezeichnung vor allem bei Mehrprodukt-Herstellung den Sachverhalt treffender wiedergibt.

Es ist beim Entscheid Frembezug/Eigenproduktion darauf zu achten,

dass die gewählte Variante ihre Gewinnschwelle bereits erreicht wenn sich die Absatzmengen um den normalen Stand bewegen, das heisst, wenn sie mit einem erhöhten Häufigkeitswert (siehe Abbildung 3) verbunden sind. Das soll anhand des folgenden Beispiels erläutert werden:

Für die Bereitstellung der Güter stehen drei Beschaffungsmöglichkeiten (A, B und C) offen.

- A: weiterer Fremdbezug, verbunden mit tiefen Fixkosten (des Handelsbetriebes) und hohen variablen (vor allem Fremdkosten)
- B: Eigenproduktion, kleinere Ausbaustufe, verbunden mit Fixkosten des Handels- und des Produktionsbetriebes und gegenüber A tieferen variablen Kosten
- C: Eigenproduktion, grössere Ausbaustufe, verbunden mit noch höheren Fixkosten als B, dafür tieferen variablen Kosten

N.B. C unterscheidet sich von B nicht nur in der grösseren Dimensionierung der Anlage, sondern auch im grösseren Produktkreis. Die diesbezüglichen Auswirkungen auf die Erlös- und Kostenseite klammern wir in unseren Betrachtungen aus.

Es werden folgende Kosten- und Erlösverläufe angenommen:

$$K_A = 131 + 2,5454x$$

$$K_B = 247,5 + 1,75x$$

$$K_C = 400 + 0,9231x$$

$$E = x \cdot 4$$

x sei die absetzbare Menge pro Erfassungszeitraum

Fr sei die Häufigkeit oder Frequenz, mit der die entsprechende Menge über mehrere Erfassungszeiträume abgesetzt wird

E sei der damit erzielbare Erlös

K_i seien die Totalkosten der i-ten Variante A, B oder C (K_f seien die Fixkosten und K_v die variablen der entsprechenden Variante)

G_i sei der absolute Gewinn bei entsprechender Absatzmenge x

$G_i Fr$ sei der Wahrscheinlichkeitswert für den Gewinn bei einer bestimmten Absatzmenge x

Die Absatzstatistik zeigt für die Mengen zwischen 80 und 230 positive Häufigkeitswerte (siehe Abbildung 5). Als Beispiel werden wöchentliche Erfassungen zweier Jahre herangezogen.

Abbildung 4: Erlös- und Kostenverlauf

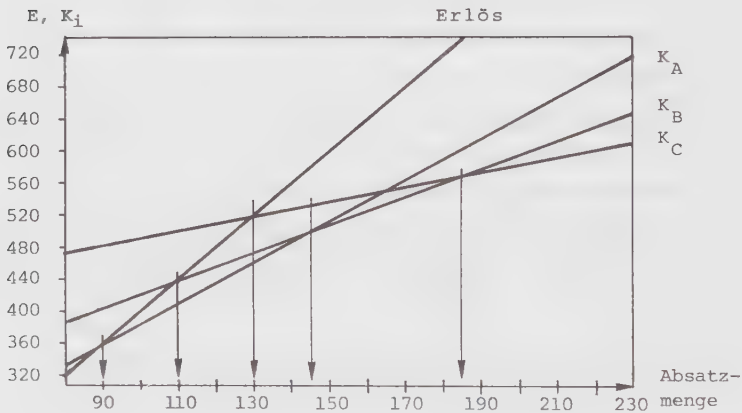
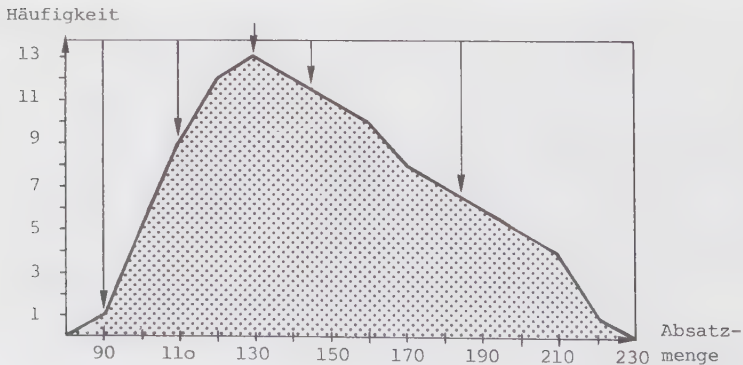


Abbildung 5: Absatzhäufigkeit (der letzten 2 Jahre)



Die Gewichtung der Gewinne bzw. Verluste G_i mit den entsprechenden Häufigkeitswerten (Fr) rückt nun die relevanten Verlust- und Gewinndifferenzen der drei Alternativen ins richtige Licht. Das geht aus folgender Tabelle hervor.

Tabelle 1:

X	Fr	E=PX	Fremdbezug (A)			Eigenproduktion (B)			Eigenproduktion (C)		
			K_A	G_A	$G_A Fr_A$	K_B	G_B	$G_B Fr_B$	K_C	G_C	$G_C Fr_C$
80	0	320	334	-14	0	388	-68	0	474	-154	0
90	1	360	360	0	0	405	-45	-45	483	-123	-123
100	5	400	385	15	75	423	-23	-115	492	-92	-460
110	9	440	410	30	270	440	0	0	502	-62	-558
120	12	480	436	44	528	458	22	264	512	-32	-384
130	13	520	461	59	797	475	45	585	520	0	0
140	12	560	487	73	876	493	67	804	529	31	372
150	11	600	512	88	968	510	90	990	538	62	682
160	10	640	538	102	1020	528	112	1120	548	92	920
170	8	680	563	117	936	545	135	1080	557	123	984
180	7	720	589	131	917	563	157	1099	566	154	1078
190	6	760	614	146	876	580	180	1080	575	185	1110
200	5	800	640	160	800	598	202	1010	585	215	1075
210	4	840	665	175	700	615	225	900	594	246	984
220	1	880	690	190	190	633	247	247	603	277	277
230	0	920	716	204	0	650	270	0	612	308	0
Verlustwerte			0			160			1525		
Gewinnwerte			8923			9179			7482		
Saldo			8923			9019			5957		

Die anfangs steil ansteigende Häufigkeitskurve bewirkt, dass ein spätes Erreichen der Gewinnschwelle (vor allem bei $x = 130$ und mehr) die betreffende Beschaffungsvariante (siehe EP C) benachteiligt. Beim Fremdeinkauf (A) hat man zwar mit relativ hohen variablen Kosten zu rechnen. Man tritt aber gerade im richtigen Moment aus dem Verlust- in den Gewinnbereich. Die Häufig-

keitsverteilung der Absatzmengen spricht vorerst für diese Variante, denn B tritt erst verspätet und C erst bei der wahrscheinlichen Menge, also dem wahrscheinlichsten Beschäftigungsgrad, aus der Verlustzone.

Die Variante B arbeitet beim ersten Ansteigen der Häufigkeitswerte zwar noch mit geringem Verlust. Gewichtet lässt sich aber dieser Verlust durch die zu erwartenden Gewinnüberschüsse gegenüber dem teureren Fremdbezug A ausgleichen. A wird sogar knapp überflügelt. Die billigere Selbsterstellung der Güter ab etwa 145 Mengeneinheiten verspricht, trotz der relativ niedrigen Häufigkeit und damitschwächeren Gewichtung, einen höheren Erwartungswert.

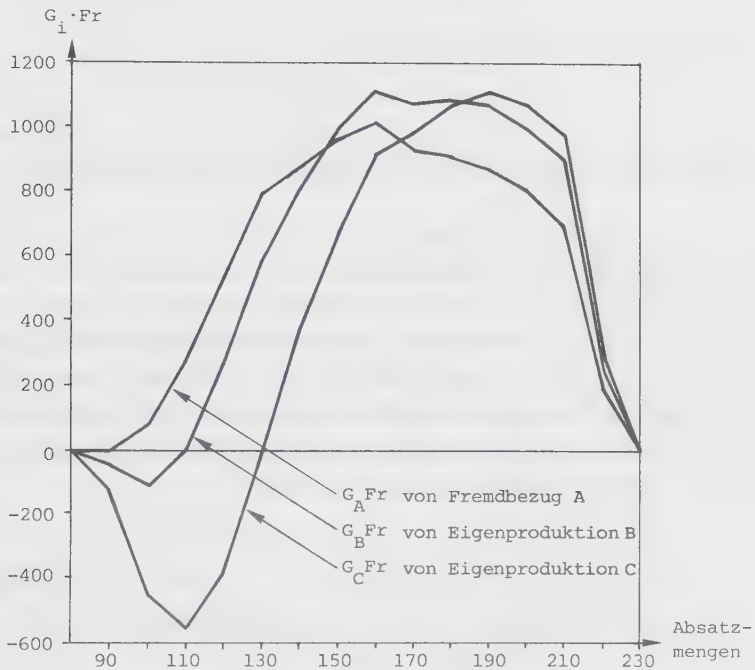
Mit der Investitionslösung C tritt man erst recht spät in die Gewinnzone, d. h. erst bei hohen Mengen setzt die günstigere Produktion ein. Leider sind hier die Häufigkeitswerte bereits am Fallen. Dagegen sind sie bis zum Beschäftigungsgrad von 130 Einheiten recht hoch, wo man noch mit Verlusten arbeitet.

Die folgende Abbildung 6 zeigt die Erwartungswerte für die drei betrachteten Alternativen. Es müssen die Flächen der Varianten miteinander verglichen werden. Billigt man allen dreien eine Kapazität von 230 Einheiten zu, dann fällt Variante C als die schlechteste deutlich ausser Betracht.

Ein Vergleich von A und B ist intuitiv schwierig. Die exakte Rechnung spricht trotz des kleinen Verlustwertes und des später einsetzenden Gewinnbereiches für Variante B.

Wird eine Kapazitätsgrenze für A im Modell eingeführt, dann unterliegt die Variante A der Variante C bei einer Absatzmenge von etwa 170/180. Gegenüber B setzt sich A, wie wir sahen, ohnehin nicht durch. Besteht nun aber eine Kapazitätsgrenze, so verliert A gegenüber B noch eindeutiger an Terrain. Betrachten wir B gegenüber C; hier müsste die maximale Produktionsmenge B zwischen

Abbildung 6: Summenwerte der erwarteten Gewinne und Verluste



180/190 Einheiten liegen, damit die Investition C günstigere Erwartungswerte aufzuweisen vermöchte, d. h. also etwa dort, wo C überhaupt erst kostengünstiger zu produzieren beginnt.

Gewiss sind im vorangegangenen Beispiel mehrere Vereinfachungen vorgenommen worden. Alle Kostenunterschiede im Handelsbereich, z. B. in der Einkaufsabteilung, Warenpflege, aufgrund bevorzugter Plazierung usw., werden in den Kostenverläufen als berücksichtigt betrachtet. Diese Vereinfachungen scheinen uns aber vertretbar; denn wie auch immer man die Kosten und Erlösberechnungen durchführt, schliesslich gilt der gesamthafte grösste Erwartungswert als letztes Entscheidungskriterium zwischen den Beschaffungsalternativen.

6. SPEZIELLE PROBLEME IM ZUSAMMENHANG MIT DER BEREITSTELLUNG

DER EIGENPRODUKTIONSKAPAZITÄT

6.1 Formen der Bereitstellung des Produktionsbetriebes

Grundsätzlich stehen dem Handelsbetrieb zwei Wege offen, zu seiner Fabrikationsstätte zu kommen: Neuerstellung oder Uebernahme eines schon bestehenden Betriebes. Zwischen diesen beiden Modellfällen ist eine ganze Reihe von Mischformen denkbar. Auf sie soll hier nur eingegangen werden, soweit sie für das Handelsunternehmen besondere beschaffungs-, finanz- oder absatzwirtschaftliche Konsequenzen haben. Bei der blossen Uebernahme sind zwei Hauptarten zu unterscheiden:¹⁾

1. Der Handelsbetrieb wählt die Verschmelzung von Handels- und Produktionsbetrieb. Das heisst: Untergang der aufgenommenen Gesellschaft durch Löschung im Handelsregister. Unterformen sind:
 - Fusion durch Annexion
 - Absorption der Tochtergesellschaft
 - Unechte Fusion (Singularsukzession)
2. Der Zusammenschluss erfolgt ohne Verschmelzung, so dass der Produktionsbetrieb schliesslich als selbständige juristische Person weiterbesteht. Die wirtschaftliche Beherrschung durch den Handelsbetrieb erfolgt mittelbar über die Beteiligung. Die Uebernahme ohne Verschmelzung erfolgt
 - durch Aktientausch
 - gegen bar oder sonstige Sachübergabe
 - gegen Aktiensurrogate
 - gegen Obligationen
 - gegen eine Kombination dieser Zahlungsformen.

Für beide Organisationsformen ist der Zusammenschluss ohne Fusions- (vgl. 1) oder Zusammenschlussvertrag (vgl. 2) möglich, indem nämlich der Handelsbetrieb durch stillen Kauf der Aktien den Produktionsbetrieb erwirbt oder den Aktionären der zu übernehmenden Unternehmung einseitig ein Uebernahmeangebot macht. Wenn sich schliesslich der Handelsbetrieb genügend Anteile gesichert hat, kann eine Verschmelzung erfolgen.

Bei der Neuerstellung sind zwei entsprechende Organisationsformen möglich: entweder (1) der Produktionsbetrieb wird als blosser Teilbetrieb bzw. als blosser Abteilung innerhalb des Gesamtunternehmens eingerichtet, oder (2) als juristisch eigenständige Tochtergesellschaft, ev. sogar in einer Rechtsform, die sich von der gesamtbetrieblichen unterscheidet (z. B. sind die Produktionsbetriebe des MIGROS-Genossenschaftsbundes alle Aktiengesellschaften).

-
- 1) Siehe Weber, Bruno: Die Uebernahme von Unternehmungen, S. 12 ff., sowie das: Gutachten über steuerrechtliche Fragen beim Zusammenschluss von Unternehmungen, Hrsg.: Schutzorganisation der privaten Aktiengesellschaften Basel 1970
 - 2) "In Schweden geht etwas vor, was für Konsumgenossenschaftler ganz neu ist: Sie investieren Ueberschüsse in Privatunternehmen; nicht etwa um Gewinn aus der Anlage zu ziehen, sondern aus drei Gründen, die alle mit der Wohlfahrt des Konsumenten zusammenhängen. Erstens ist es billiger, ein Unternehmen nach und nach aufzukaufen, als von vornherein anzukündigen, dass man es in seiner Gesamtheit zu übernehmen beabsichtigt - man kann einzelne Aktienpakete, die auf den Markt kommen, zu mässigen Preisen erwerben. Zweitens hat eine Genossenschaft, wenn sie auch nur zwanzig Prozent der Aktien kontrolliert, schon ein Mitbestimmungsrecht in der Verwaltung erworben; und Genossenschaftler haben dieses Recht benutzt, um die Preise zu senken und die Qualität zu verbessern. Drittens gibt dieses Mitbestimmungsrecht die Möglichkeit, eine Anzahl eigener Fachleute in den Unternehmen unterzubringen, die dort Erfahrungen sammeln können, die man eines Tages vielleicht selbst ausprobieren möchte." Murray D. Lincoln (Präsident der 'Cooperative League of the U.S.A.'): Konsumgenossenschaften, Regierungen und der Welt-handel; nach der Monatsschrift 'Free World', New York, abgedruckt in 'Neue Auslese', 2. Jg., Heft 5, Bünde (Westf.) 1947, S. 52/53, zitiert nach Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 5. Auflage, Opladen 1972, S. 392.

6.2 Detaillierter Vergleich Neuerstellung und Uebernahme

Es sind hauptsächlich drei Faktoren, welche die Wahl zwischen Neuerstellung und Uebernahme ³⁾ beeinflussen:

1. die Ausgaben, die schon zu Beginn des Investitionsvorhabens anfallen (in der Folge kurz Anfangsinvestitionen genannt),
2. die Zeit, die bis zum Abschluss der Integration verstreicht, sowie
3. das Risiko, verstanden als Summe der verschiedenen Teilrisiken, mit denen die Handlungsalternativen behaftet sind. ⁴⁾

In der folgenden Uebersicht wird anhand dieser Faktoren versucht, die beiden Varianten Neuerstellung und Unternehmungsübernahme zu skizzieren und ihre Unterschiede herauszustreichen. Es liegt auf der Hand, dass ohne einen konkret vorliegenden Fall nur Aussagen über wahrscheinliche Zustände und Tendenzaussagen möglich sind.

3) 'Neuerstellung' oder 'Uebernahme' wird in der Literatur oft auch in der Fragestellung 'Eigenentwicklung oder Unternehmenserwerb' und 'internes oder externes Wachstum' behandelt. Wir wählen die Begriffe 'Neuerstellung' und 'Uebernahme' deshalb, weil sie nach unserer Meinung den Sachverhalt des Entscheidungsproblem am treffendsten wiedergeben. Es geht um mehr als nur ein horizontales oder Diversifikations-Wachstum.

Haberlath, Karlheinz: Das Wachstum der industriellen Unternehmung, Neuwied und Berlin, 1970; Jäger, Heinz: Modelle zur Formulierung der Wachstumspolitik einer industriellen Unternehmung, Informationssysteme für die Unternehmungsführung, Teil III, S. 267 ff.

4) Ansoff und Weber nennen nur die beiden Faktoren Ausgaben und Zeit. Ansoff, Igor: Management-Strategie, S. 203; Weber, Bruno: Die Uebernahme von Unternehmungen, S. 80 ff.

1. Charakterisierung von Neuerstellung und Uebernahme unter dem Aspekt der Anfangsinvestition

Neuerstellung

- Ausgaben für Planung, Projektierung und Errichtung der Produktionsstätte; Aufbau einer Betriebsorganisation, Ausgaben für die Erlangung der nötigen Fähigkeiten
 - = additiver, synthetischer Investitionswert
- Ausgaben in den Teilbereichen einzeln dosierbar
 - . Entscheid über die Höhe der Anlageninvestition: Neubau, Ausbau des vorhandenen Manipulationsbetriebes oder Kauf/Miete einer geeigneten Liegenschaft
 - = Entscheid über Kapitalbindung in Anlagenwerten, über Anlagenrisiko, über Dauer der Errichtungs- und Anlaufphase
 - . Leistungskapazität quantitativ und qualitativ bestimmbar
 - . Ausgaben für Erschliessung des Beschaffungsmarktes für Roh- und Hilfsstoffe
 - . Know-how, Verfahrenstechnik, Ablauforganisation noch zu beschaffen bzw. aufzubauen
- Anfangsinvestition = Summe der Ausgaben für einzelne Beschaffungsobjekte; nur mit Uebernahmepreis vergleichbar, wenn das der neuen Faktorkombination innewohnende Risiko gleich gross ist wie bei der Uebernahme
- Primär Erwerb von neuen Produktionsmitteln, was bei normalem Geschäftsverlauf zu höheren Abschreibungsbeträgen und höherem Cash Flow führen müsste
 - . dem hohen Kapitalbedarf am Anfang stehen höhere Abschreibungsgegenwerte gegenüber

Uebernahme

- Uebernahmepreis und eventuelle Vermittlungsgebühren und Beratungshonorare
 - = ein unter dem Gesichtspunkt der Weiterführung errechneter, nicht zerlegbarer Gesamtwert (meist Ertragswert)
- Gesamtpreis; kaum noch Möglichkeit, unerwünschte Teile aus der Gesamtmasse herauszunehmen
 - . die baulichen und maschinellen Anlagen sind gegeben, ebenso die Betriebsorganisation und der Betriebsablauf
 - . unter Umständen müssen unbrauchbare Objekte übernommen werden, eigene Liquidation
- . Leistungskapazität fest vorgegeben, ev. nicht auf neue Bedürfnisse zugeschnitten
- . Beschaffung der Roh- und Hilfsstoffe bereits eingespielt
- . Know-how, Verfahrenstechnik, Ablauforganisation vorhanden bzw. bekannt.
- Uebernahmepreis stützt sich weitgehend auf Ertragswert, d. h. er ist oft höher als der Reproduktionsaltwert (Wiederbeschaffungswert ./ kalkulatorische Abschreibungen)
- Erwerb eines vorhandenen Produktionsapparates; ev. Erneuerungsinvestitionen nötig

- Erstfinanzierung, Bereitstellung der Mittel durch Kapitalfreisetzung innerhalb Handelsbetrieb oder Beschaffung von aussen
- Finanzierung auch weiterhin durch alte Kapitalgeber in verschiedenen Formen denkbar (Aktientausch, Aktiensurrogate, Darlehen der ehemaligen Eigentümer, Uebernahme der Hypotheken)

2. Charakterisierung von Neuerstellung und Uebernahme unter dem zeitlichen Aspekt

Neuerstellung

- Grob- und Feinplanung der Produktionsstätte
- längere Anlaufzeit je nach Umfang der Planungs- und Realisierungsarbeiten, vor allem bei Neubau des Fabrikgebäudes
- Realisierung der Synergie von Handels- und Herstellbereich schon ab Produktionsaufnahme
- aufgrund längerer Anlaufzeit setzen die Einnahmeströme bedeutend später ein als die Ausgabenströme. Dadurch setzt die Amortisation der Investition später ein. Dies bedeutet allerdings nicht zum vornherein eine längere Amortisationsdauer.

Uebernahme

- Firmensuche, Ausscheidungsverfahren, Uebernahmeverhandlungen
- keine eigentliche Anlaufzeit, wenn nur geringe Umstellungen in der Produktion nötig sind und wenn die Umleitung des Produktionsausstosses in Richtung Handelsbetrieb sofort möglich ist.
- Realisierung der angezielten Synergieeffekte ev. erst langfristig, Schwierigkeit im Ueberwinden von nicht mehr effizienten Traditionen des Herstellbetriebes
- falls ein nahtloser Uebergang vom Dritt- zum Eigenabsatz erfolgt, wird der Einnahmestrom nicht unterbrochen, die Nutzung bzw. Amortisation des gekauften Betriebes kann bereits zum Uebernahmezeitpunkt einsetzen.

3. Charakterisierung von Neuerstellung und Uebernahme unter dem Risiko - Aspekt

Neuerstellung

- grundsätzliches Innovationsrisiko: allgemein mit jeder neuen Faktorkombination verbunden, besonders

Uebernahme

- kein Innovationsrisiko, soweit es die eigentliche Faktorkombination betrifft; Risiko liegt darin, dass

Neuerstellung

dann, wenn das neue Betätigungsfeld unvertraut ist

- Risiken bei der Bereitstellung der Produktionsfaktoren
- Risiken besonders in der Personal-selektion, denn die Wahl der Fachkräfte entscheidet über das schliesslich vorhandene Grund-Know-how
- einfachere Abstimmung auf Bedürfnisse der Handelsunternehmung, da während des Aufbaus fortlaufend möglich
- Absatzrisiko: die Schaffung neuer Produktionskapazität wird dann nicht ohne Rückwirkungen auf die eigene Absatzsituation (Mengen, Preise) bleiben, wenn sie den Gesamtausstoss des betreffenden (relevanten) Güterangebotes merklich erhöht und einen marktmächtigen Produzenten zu Gegenmassnahmen bewegt
- Risiko hoher Leerkosten, weil die Fertigungskapazität nicht kontinuierlich wächst, sondern auf einen Schlag voll zur Verfügung steht. Zwang zur frühzeitigen Diversifikation; Gefahr von überstürzter Diversifikation
- Es werden sich kaum Drittabnehmer finden lassen, die sich für Produkte interessieren, welche einem selbstproduzierenden Handels- und u. U. Konkurrenzbetrieb sozusagen als Ueberschussware anfallen.

Uebernahme

man nicht über die richtigen Informationen über die zu übernehmende Firma verfügt.

- Gefahr der Fehleinschätzung der gegebenen Produktionsfaktoren
- Personalstamm gegeben, nur beschränkt Eingriffe/ Umbesetzungen möglich; Erfolg eines vorhandenen Teams leichter zu beurteilen
 - . Problem in der Zusammenführung zweier eingespielter, aber zum Teil nach verschiedenen Normen handelnder Geschäftsleitungen, Flexibilität und Umdenken beider Seiten notwendig
 - . besondere Anforderungen werden an die Verantwortlichen gestellt, wenn ein sanierungsbedürftiges Unternehmen übernommen wird
- grössere Abstimmungsprobleme; Gefahr, dass gegenseitige Abstimmung Zusatzkosten (z. B. in Form von Leerkosten) oder Kostenremanenz hervorruft
- Gefahr, dass sich die bisherigen Kunden des Produktionsbetriebes bei Bekanntwerden des Unternehmungsverkaufes abwenden und sich anderswo eindecken

6.3 Die Frage der rechtlichen Selbständigkeit des Produktionsbetriebes

Natürlich ist ein Eigenproduktionsbetrieb in jedem Fall fast völlig vom Handelsbetrieb abhängig, der erstens sein Eigentümer und zweitens häufig sein einziger Abnehmer ist. Trotzdem gibt es, wie erwähnt, zwei Varianten im rechtlichen Status des Produktionsbetriebes - völlige Verschmelzung oder Eingliederung unter Wahrung rechtlicher Selbständigkeit -, wobei die zweite Variante in der Praxis bevorzugt wird. Dies u. a. aus folgenden Erwägungen:

1. W u n s c h n a c h H a f t u n g s - u n d R i s i k o b e s c h r ä n -
k u n g : Ziel optimaler Verteilung der unternehmerischen Risiken, Verlustminimierung und Schonung der eigenen Mittel, des Stammgeschäftes; vor allem dann wichtig, wenn Eigenproduktion risikoreich (z. B. hinsichtlich Forschung/ Entwicklung)
2. S t e u e r w i r t s c h a f t l i c h e A s p e k t e :
je nach Standort - oft selbst innerhalb ein und desselben Landes - gelten unterschiedliche Steuergesetze, variieren die Steuerfüsse. Der Handelsbetrieb ist durch die bisherigen Investitionen und seine Beziehungen zu den Kunden an seinen Standort im Absatzgebiet gebunden. Der Standort des neuen Produktionsbetriebes dagegen muss nicht derselbe sein wie der des Handelsbetriebes. Bei Neuerstellung wird man ev. bewusst einen anderen Standort wählen. Durch die Unternehmungsaufspaltung wird es möglich,
 - a) für den Produktionsbetrieb einen eigenen, steuergünstigen Standort zu wählen
 - b) Gewinnverschiebungen vorzunehmen, u. a. um damit der Steuerprogression zu entgehen.

3. Organisatorische Ziele:

- a) Vorbereitung einer allgemeinen Strukturbereinigung, Entflechtung, ev. gleichzeitig Ausgliederung anderer Unternehmensteile, Zusammenfassung ähnlicher Tätigkeiten möglich
- b) saubere Abgrenzung und Trennung von zwei einander wesensfremden Betriebswirtschaften, von Kompetenz- und Verantwortungsbereichen (einfachere Bildung von profit centers) möglich
- c) Verbesserung der Führungsstruktur durch Dezentralisierung der Führung, Entlastung von Führungsgremien oder Uebertragung der Geschäftsführung für einen Teil auf weitere Träger: freisetzen von Kraft und Zeit in den Führungsinstanzen der Muttergesellschaft für neue oder wesentlichere Aufgaben
- d) grössere Unabhängigkeit gegenüber Geldgebern und Arbeitnehmern

4. Optimale Unternehmensgrösse: Vermeiden eines schwerfälligen, überdimensionierten Gesamtbetriebes, Dynamisierung der Teilbetriebe, dezentrale Aktivitätsplanung möglich

5. Vermeidung negativer Synergien: Gefahr von Führungsproblemen durch Konglomeration heterogener Unternehmensteile

6. Bei Uebernahme: Beibehaltung der bisherigen Gesellschaftsform möglich, inkl. Firmenname, Markenrechte, Patente, Goodwill

7. Beibehaltung der vollen Handlungsfreiheit: ev. im Hinblick auf gewünschte getrennte Weiterentwicklung

8. Verhindern von Eingriffen der staatlichen Wettbewerbspolitik, "Tarnung" des Zusammenschlusses in Rücksicht auf sozialpolitische Ressentiments gegen Unternehmungskonzentrationen möglich.

Die rechtliche Verselbständigung des Produktionsbetriebes verunmöglicht es indessen nicht, gewisse parallele, vor allem administrative und Beratungs-Funktionen zentral wahrzunehmen (bestimmte Arbeiten im Personalsektor wie Lohnabrechnung, Lohnauszahlung, Altersvorsorge, Versicherung, auf dem Gebiet der EDV, des Rechnungswesens, der Rechtsdienste, u. U. des Materialeinkaufes, der Distribution und des Transportes). Wie schon bei der Abgeltung der gelieferten Ware wäre dann auch hier die Frage der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung zu lösen.

Gegen eine Verselbständigung sprechen - abgesehen von kleineren Unkosten wie Emissionsstempel, Kosten für Statutenerstellung, Beurkundung, allfällige Beratung - Mehrkosten wegen Doppelbesteuerung von Kapital und Gewinnen (normalerweise kein Holdingprivileg, da Muttergesellschaft weiterhin eine eigentliche Betriebsgesellschaft bleibt); die getrennt zu führende Buchhaltung und Revision; der vermehrte Zwang zur öffentlichen Rechenschaft über den Geschäftsverlauf (Publizität). Auch kann sich eine Entflechtung als schwer durchführbar und aufgrund der Grössenverhältnisse als unnötig, ja sogar unvorteilhaft erweisen.

Neben der grossen Zahl von zweit- und drittrangigen Motiven kommt in der Regel der konkreten Ausgangsbasis die entscheidende Rolle bei der Wahl zu: bei einer Neuerstellung ist die Frage der rechtlichen Verselbständigung meistens offener als bei einer Uebernahme, weil hier auf einen Schlag ein kompaktes, auf sich selbst gestelltes und örtlich getrenntes Gebilde hinzukommt, das oft eine eigene Rechtspersönlichkeit bereits besitzt.⁵⁾

5) Zur Frage der rechtlichen Verselbständigung siehe: Haberlath, Karlheinz: Das Wachstum der industriellen Unternehmung; S. 233-246: Unternehmenswachstum und Rechtsform; Schneider Peter: Die Unternehmungsaufspaltung in betriebswirtschaftlicher, handelsrechtlicher und steuerrechtlicher/steuerwirtschaftlicher Sicht, Zürich 1977.

6.4 Fragen im Zusammenhang mit der Kapitalaufbringung

Im Zusammenhang mit der Finanzierung des Investitionsprojektes treten eine ganze Reihe von Finanzierungsalternativen auf, die wiederum je nach Rechtsform des Mutterbetriebes und der vorgesehenen wirtschaftlichen und rechtlichen Verflechtung zwischen Mutter- und Tochterbetrieb variieren können.

6.4.1 Wahl der Finanzierungsart

Eine vollständige Darstellung sämtlicher möglichen Finanzierungsarten würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die Literatur gibt dazu genügend Auskunft.⁶⁾ Hier wollen wir nur auf einige Aspekte bestimmter Finanzierungsarten eintreten und prüfen, welches Gewicht ihnen im einzelnen Uebernahme- bzw. Neuerstellungsentscheid zukommt (siehe Uebersicht 5).

Die folgenden Ausführungen gehen von der Rechtsform der Aktiengesellschaft aus. Sie ermöglicht uns am besten, die Auswirkungen der Finanzierungsalternativen exemplarisch aufzuzeigen und zu studieren. Eine Sonderbehandlung der Neuerstellung bzw. der Uebernahme eines bestehenden Produktionsbetriebes drängt sich nicht auf, ergeben sich doch vom Gesichtspunkt der Finanzierung aus keine speziellen Probleme. Gewisse Finanzierungsformen bleiben bei der Neuerstellung automatisch ausgeklammert. Bei der Uebernahme kommt der Aktientausch oder eine Abwandlung dieser Finanzierungsart hinzu.

Mit Vorteil wird man bei der Suche nach der besten Finanzierungsart von der Ertragskraft des Handelsbetriebes ausgehen. Man wird sich die Frage stellen, wie weit er selber die Mittel freimachen

6) siehe beispielsweise: Vormbaum, Herbert: Finanzierung der Betriebe, 2. Auflage, Wiesbaden 1971; Boemle, Max: Unternehmungsfinanzierung, 4. Auflage, Zürich 1975.

Uebersicht 2: Formen der Kapitalaufbringung bei Neuerstellung und bei Uebernahme eines Produktionsbetriebes

Finanzierungsart \ Selbstherstellung durch		Uebernahme eines bestehenden Betriebes	Neuerstellung des Produktionsbetriebes
Kapitalfreisetzung im Mutterbetrieb			
Selbstfinanzierung im Mutterbetrieb		Möglichkeitsfeld	
Aussenfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung	Kapitalerhöhung für	
		- Barliberierung durch Altaktionäre	
		- Barliberierung durch neue Aktionäre	
		- Aktientausch mit Aktionären des zu übernehmenden Produktionsbetriebes	
	Fremdfinanzierung	Uebergabe von Aktiensurrogaten	
		Umwandlung des Uebernahmekapitals in langfr. Fremdkapital	
		Drittfinanzierung durch Hypotheken/Obligationenanleihe	

kann, die für eine zweckmässige Ausrüstung der vorgesehenen Fabrikationsanlage notwendig sind. In der Reihe der kapitalfrei-
setzenden Massnahmen und der Innenfinanzierungsmöglichkeiten
bieten sich insbesondere die aus Umsätzen realisierten Ab-
schreibungsgegenwerte und die Selbstfi-

finanzierung durch Rückbehalt von Gewinnen und Bildung stiller Reserven, also gewissermassen der Cash Flow ⁷⁾, als geeignete Mittel zur Erstfinanzierung des Produktionsbetriebes an. Man wird allerdings zu bedenken geben, dass der Cash Flow in erster Linie Ersatzinvestitionen decken müsse. Dahinter steht die an sich wohl richtige Annahme, dass der Handelsbetrieb die abgehenden Anlagen dauernd ersetzen muss, das heisst, dass er Ersatzinvestitionen ungefähr in der Höhe der notwendigen Abschreibungen im angestammten Bereich vorzunehmen hat. Der aus dem Cash Flow nicht für die Ersatzinvestitionen benötigte Teil kann dann für weitere Investitionen (zur Erweiterung, ob im Handels- oder einem anderen Bereich, oder zu Rationalisierung), zur Schuldentilgung und zur Gewinnausschüttung dienen. Es gilt natürlich auch hier, dass ein hoher Cash Flow einen grösseren Spielraum gewährt als ein kleiner.

Auf der anderen Seite muss ein Entscheid für die Rückwärtsintegration auch das horizontale Wachstum berücksichtigen. Der vertikale Ausbau der Handelsunternehmung lässt u. U. das Breitenwachstum nur mehr in beschränktem Masse zu, insbesondere wenn keine Aussenfinanzierung stattfindet. Hat der betreffende Betrieb aber bereits einen ansehnlichen Marktanteil und ist die Grenze seiner horizontalen Entfaltung bald erreicht, so werden die Anteilseigner im allgemeinen eher Investitionen im Nicht-Handelsbereich zustimmen. Allerdings könnten die Anteilseigner es ablehnen, dass die frei gewordenen Mittel zur vertikalen Diversifikation benützt werden, und ihre Rendite-Ansprüche erhöhen. ⁸⁾

7) siehe Weilenmann, Paul: Der Cash Flow, Instrument der Unternehmensführung und der Unternehmensleitung, in: Die Orientierung, Nr. 60, der Schweizerischen Volksbank, Bern 1975.

8) Einen wichtigen Faktor bei Investitionsentscheidungen stellt deshalb neben entsprechend guter Ertragskraft des Handelsbetriebes auch die Gewinnverwendungspolitik dar. Hier zeigt sich, wenigstens in Europa, dass für Gesellschaftsformen, die keine eigentliche Gewinnausschüttung

Im Rahmen der Aussenfinanzierung sind die Möglichkeiten recht vielfältig. Bei Beteiligungsfinanzierung verbreitert sich die Eigenkapitalbasis. Sie kann mittels Kapitalerhöhung entweder durch Ausgabe weiterer Aktien oder Aktiensurrogate an die Stammaktionäre erfolgen; oder dann stehen bei der Uebernahme eines bestehenden Betriebes die Möglichkeiten des Aktien-tausches, der Uebergabe von Aktiensurrogaten, der Umwandlung des bisherigen Gesellschaftskapitales in einen langfristigen Kredit oder einer Kombination dieser Finanzierungsformen offen. Im Ausmass der Mittel, die im Zusammenhang mit der Uebernahme nicht aus der Unternehmung fliessen werden, verkleinert sich der Finanzbedarf, für den die Gesellschafter des Mutterbetriebes aufzukommen brauchen, beziehungsweise, der durch Drittkredite gedeckt werden muss.

6.4.2 Grundbedingungen für die Wahl der Kapitalaufbringung

Hiermit stösst die Wahl der Kapitalaufbringung auf die Kontrollrestriktion. Mit dem Ziel der Unabhängigkeits-sicherung strebt man die Schaffung oder Erhaltung einer gesunden, auf die Ziele der Aktionäre ausgerichteten Kapitalstruktur

an ihre Kapitaleigner kennen, eher die Voraussetzung gegeben ist, Gelder auch in handelsbetriebsfremde Geschäfte zu investieren. Die Neigung, sich den Rücken mittels eigener Lieferbetriebe zu stärken, kann zwar kaum ausschliesslich auf die verschiedenen Gewinnverteilungspraktiken zurückgeführt werden. - Bei den Genossenschaften spielen besonders auch ideelle Motive eine Rolle. - Viel häufiger waren in der Vergangenheit die Fälle, wo der Anstoss zur Eigenproduktion aus anderen Gründen, vor allem von Boykottsituationen, kam. Andererseits kann sich das Management z. B. eines Genossenschaftsbetriebes in der Investitionspolitik offensichtlich flexibler geben, denn es darf damit rechnen, dass die ganze Ertragskraft des Betriebes zur weiteren Tätigkeit im Betriebe verbleibt und für weitere Tätigkeiten, die den Genossenschaftszweck fördern, zur Verfügung steht.

an. Grundsätzlich will man vermeiden, dass Fremdkapitalgeber, und dazu gehören in einem gewissen Sinne alle Nicht-Stammaktionäre, irgendwann einen beherrschenden Einfluss auf die Gesamtunternehmung gewinnen können. Das bedingt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aussenfinanzierung, Innenfinanzierung und, eng damit verbunden, Gewinnausschüttung.

Aus der Forderung nach Beibehaltung der Stimmenmehrheit ergibt sich, dass z. B. zur Uebernahme durch Aktientausch nur Unternehmen in Frage kommen, deren Kaufpreis (bei mehreren Engagements: die Kaufpreise zusammen) unter 50 % des (Börsen-) Wertes des Käufers nach der (den) Kapitalerhöhung(en) bleiben. Warum der Börsenwert des Käufers ausschlaggebend ist, werden wir bald sehen.

Wir stellen also fest, dass man zugunsten eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen eigenen und fremden Mitteln u. U. auf ein maximales Wachstum verzichten muss, obwohl der Markt es zuliesse. An dieser Stelle ist deshalb nochmals auf den Cash Flow zurückzukommen. Er gibt, von zusätzlichen Kapitaleinschüssen durch Stammgesellschafter abgesehen, gewissermassen den Rahmen für die im Hinblick auf die Kontrollrestriktion wünschbare Fremdfinanzierung und für die Gewinnausschüttung.

Besonders bei Aktiengesellschaften wird oft durch die Bedingung "keine Gewinnverwässerung" der Kreis möglicher Uebernahmekandidaten eingeschränkt. Kurz gesagt: der Gewinn pro Aktie darf wegen der Uebernahme nicht fallen. Der Punkt, bei welchem diese Verwässerung eintritt, ist durch die Division des Aktienkurses des Käufers (K_K) durch das (zu bezahlende) Kurs/Gewinnverhältnis der zu übernehmenden Unternehmung (KG_{V_U}) zu bestimmen. Der Quotient muss, soll keine Verwässerung eintreten, grösser oder gleich dem gegenwärtigen Gewinn pro Aktie des Käufers (GA_{K_O}) sein.

$$(1) \quad \frac{K_K}{KG_{V_U}} \geq GA_{K_O} \quad 9)$$

Die prozentuale Aenderung des Gewinnes pro Aktie als Folge der Uebernahme lässt sich nach folgender Formel bestimmen:

$$(2) \quad \frac{GA_1 - GA_0}{GA_0} \cdot 100 = \frac{\frac{G_K + G_U}{A_0 + \frac{G_U \cdot KGV_U}{K_K}} - \frac{G_K}{A_0}}{\frac{G_K}{A_0}}$$

wobei gilt: GA_1 Gewinn nach Integration pro Aktie
 GA_0 Gewinn vor Integration pro Aktie
 G_K Gewinn Käufer
 G_U Gewinn Verkäufer/ Uebernahmekandidat
 A_0 Anzahl Aktien vor Integration
 KGV_U Kurs/Gewinnverhältnis des Uebernahmekandidaten

Wenn also keine momentane Gewinnverwässerung eintreten darf, fallen unter Umständen Unternehmungen mit hervorragenden Gewinnaussichten als Uebernahmekandidaten ausser Betracht, weil die Börse die zusätzlichen Gewinnchancen bei den alten Aktien vor der effektiven Uebernahme nicht antizipiert. Diese kurzfristige, statische und gewissermassen auch kurzsichtige Betrachtungsweise vernachlässigt die künftige Gewinnentwicklung und damit auch die Barwertermittlung zukünftiger Gewinnzuwächse bzw. -Verwässerungen und schliesslich die Reaktion der Börse nach der Uebernahme.¹⁰⁾

9) Weber, Bruno: (Uebernahme), S. 145.

10) Vgl. Weber, Bruno: (Uebernahme), S. 147; und Weston J.F.: The Determination of Share Exchange Ratios in Mergers, the Corporate Merger, ed. Alberts W., Segall J. E., Chicago 1966.

Umgekehrt machen sich in den Vereinigten Staaten angesichts der Folgen der Kontroll- und Verwässerungsrestriktionen stark wachstumsorientierte Unternehmungen den sogenannten "Chain-Letter-Effect" ¹¹⁾ zunutze. Er beruht darauf, dass übernahmewillige Unternehmungen mit hohem Kurs/Gewinnverhältnis Verkäufer mit tiefem Kurs/Gewinnverhältnis durch Aktientausch zu übernehmen suchen. Je höher das Kurs/Gewinnverhältnis des Käufers über demjenigen des Verkäufers, umso weniger zusätzliche Aktien sind bei der Kapitalerhöhung zwecks Aktientausch notwendig. Als Folge verlieren die Altaktionäre nur in geringem Masse an Stimmprozenten, profitieren aber am Gewinnzuwachs pro Aktie (Gewinnverdichtung). Die Börse wird dies unter Umständen noch im Kurs honorieren, obwohl kein tatsächliches Rentabilitätswachstum stattgefunden hat. Dieses Akquisitionsvorgehen wird solange möglich sein, als der Käufer sein hohes Kurs/Gewinnverhältnis beizubehalten vermag und Verkäufer mit tiefem Kurs/Gewinnverhältnis finden kann.

Bis jetzt war praktisch nur von einer Uebernahme durch einen reinen Aktientausch die Rede: einer Finanzierungsart, die besonders bei angespanntem Kapitalmarkt und bei Uebernahme eines Unternehmens, dessen bisherige Eigentümer sich - zumindest kapitalmässig - nicht gänzlich aus dem Geschäft zurückziehen wollen, als Transaktionsmittel gewählt wird. Daneben besteht natürlich auch die Möglichkeit der Barfinanzierung durch die alten oder durch neue Gesellschafter sowie der Fremdfinanzierung, z. B. mittels einer Obligationenanleihe, durch Hypothekarkredite oder sonst eine geeignete Form der Aussenfinanzierung.

Bei all diesen Finanzierungscombinationen gilt es nun noch der Rentabilität besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Offensichtlich ist die Eigenkapitalrentabilität desto höher, je weiter die Gesamrentabilität den Kostensatz für Fremdkapital über-

11) Vgl. May, M.: The Chain-Letter-Effect, Financial Analysts Journal, May/June 1968.

steigt und je grösser der Anteil ist, der mit fremden Mitteln finanziert wird. Diese Tatsache ist als "Leverage-Effect" bekannt und kann in folgende Formel gefasst werden:

$$(3) \quad r_e = r_g + \frac{FK}{EK} \cdot (r_g - r_f)$$

wobei gilt:	r_e	Eigenkapitalrentabilität
	r_g	Gesamtkapitalrentabilität oder Eigenrentabilität der Investition
	r_f	Fremdkapitalzinssatz
	$\frac{FK}{EK}$	Verhältnis zw. Fremd- und Eigenkapital

Wir stehen also vor der Tatsache, dass der Gewinn pro Aktie oder Anteilschein wachsen kann

1. entweder durch Gewinnverdichtung, die aus einem Aktien-
tausch bei einem hohen Kurs/Gewinnverhältnis (bei
Schmälerung des eigenen Stimmanteiles) resultiert,
oder
2. durch den Leverage-Effect aufgrund des Finanzierungs-
verhältnisses und der Diskrepanz zwischen der Eigen-
rentabilität der Investition und den Fremdkapitalzin-
sen.

Beim Entscheid über die Kapitalaufbringung muss diesen beiden Effekten, soweit es im konkreten Fall der Spielraum überhaupt zulässt, Rechnung getragen werden.

6.4.3 Maximaler Umfang der Investition in den künftigen Produktionsbetrieb

Im Hinblick auf die Berechnung des Höchstpreises, den man für den vorgesehenen Produktionsbetrieb zahlen wird, noch eine Bemerkung über das zu erwartende Gewinnwachstum pro Anteil. Bei der Finanzierung durch langfristige Fremdkredite einerseits und Selbstfinanzierung (durch nicht ausgeschüttete Gewinne) andererseits ist die Gewinnwachstumsrate (GWR) abhängig

- vom Finanzierungsverhältnis (FK : EK)
- von der Ausschüttungsquote (a)
- vom internen Ertragssatz der Investition (r_g).

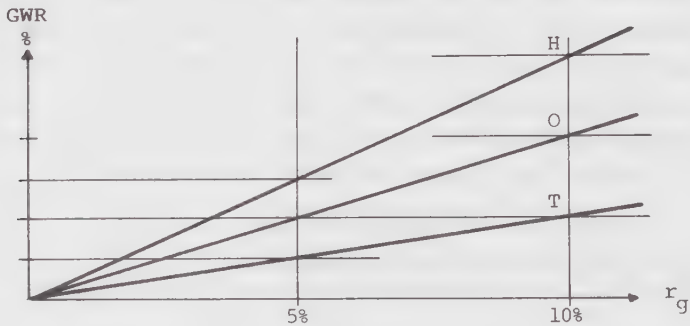
Dann lässt sich die Gewinnwachstumsrate nach folgender Formel berechnen:

$$(4) \quad GWR = (1 - a) \cdot \left[r_g + \frac{FK}{EK} \cdot (r_g - r_f) \right]$$

Bildlich haben Änderungen im Finanzierungsverhältnis, in der Ausschüttungsquote und im internen Ertragssatz (ceteris paribus) folgende Auswirkungen auf das Wachstum des Gewinnes pro Aktie (vgl. Abbildung 7):

1. eine Steigerung der Gewinnwachstumsrate (O nach H) bei:
 - steigendem Quotient FK : EK
 - fallender Ausschüttungsquote (a)
 - höherem internen Ertragssatz (r_g)
2. einen Fall der Gewinnwachstumsrate (O nach T) bei:
 - fallendem Quotient FK : EK
 - steigender Ausschüttungsquote (a)
 - tieferem internen Ertragssatz (r_g)

Abbildung 7: Abhängigkeit der Gewinnwachstumsrate von Finanzierungsverhältnis, Ausschüttungsquote und internem Ertragssatz



Der interne Ertragssatz steht nun in direktem Zusammenhang mit den aus der Selbstherstellung resultierenden Zwischengewinnen. Unter Beachtung des ökonomischen Prinzips darf der Höchstpreis, den der Handelsbetrieb für den vorgesehenen Produktionsbetrieb zu zahlen gewillt ist, offenbar nicht höher als sein Zukunftserfolgswert (ZEW) sein. Dieser entspricht der Summe der Barwerte der erwarteten Eigenproduktionsgewinne (EPG, siehe S. 51) und des Restwertes des Produktionsbetriebes. Unter den erwarteten Eigenproduktionsgewinnen sind alle Kosteneinsparungen gegenüber einem weiteren Fremdeinkauf zu verstehen, die also durch die Angliederung des Produktionsbetriebes an den Handelsbetrieb gesamthaft und aus eventuellen Umsatzgewinnen mit Lieferungen an Dritte resultieren. Der Barwert des Restwertes ist dann erst relevant, wenn wir der Reihe der Eigenproduktionsgewinne bzw. den Gewinnzuwachsrate eine obere Zeitgrenze setzen. Probleme der Aufteilung der Synergieeffekte auf den Mutter- und auf den Produktionsbetrieb stellen sich in unserem Fall nicht, müssen wir doch den gesamten Synergieeffekt dem Entscheid für die Eigenproduktion und nicht einem Teilbetrieb gutschreiben. Entsprechend kann der

Höchstpreis (ZEW) für den neu zu erstellenden oder zu übernehmenden Produktionsbetrieb nach folgender Formel berechnet werden:

$$(5) \quad ZEW = \sum_{k=1}^n \frac{EPG_k}{(1+i)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{Z_k}{(1+i)^k} + \sum_{k=1}^n \frac{R_k}{(1+i)^k}$$

wobei gilt:	EPG	effektiver Eigenproduktionsgewinn
	Z	weitere Kapitalzuschüsse
	R	Kapitalrückzahlung
	i	geforderte Eigenrentabilität (interner Ertragssatz)
	n	relevante Geschäftsjahre

Beziehen wir unsere Feststellungen über Gewinn- oder Nettoentnahmen, Selbstfinanzierung und damit Gewinnwachstumsraten ein, so berechnet sich der maximale Investitionspreis (ZEW) nach folgender Formel:

$$(6) \quad ZEW = \sum_{k=1}^n NE_k \cdot \frac{g_k}{(1+i)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{Z_k}{(1+i)^k} + NE_N \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

wobei gilt:	NE_k	Nettoentnahmen pro Jahr
	NE_N	Restwert oder Liquidationswert im n-ten Jahr
	n	Anzahl Jahre mit positiven Gewinn- wachstumsraten
	g	$1 + \frac{\text{Wachstumsrate}}{100}$

Es ist sofort ersichtlich, dass der maximale Investitionspreis mit der Erhöhung der geforderten Rentabilität (i) und einer kurz-angesetzten Gewinnwachstumsdauer auch bei hohen Gewinnwachstumsraten schnell sinkt.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass der höchstens zu bezahlende Uebernahmepreis oder der höchste verantwortbare Investitionsbetrag von verschiedenen, interdependenten Faktoren abhängt, nämlich:

- von der geforderten Rentabilität
- vom erwarteten Gewinnwachstum
- von der Finanzierungsstruktur
- von der Gewinnverwässerungsrestriktion
- von der Kontrollrestriktion.

6.4.4 Wahl der Kapitalstruktur

Dabei rückt die Frage nach der wünschbaren Kombination von eigenen und fremden Mitteln nach Art und Zusammensetzung in den Vordergrund. Grundsätzlich richtet sich die Entscheidung nach den vergleichbaren Kosten und Risiken der verschiedenen Kapitalquellen. Unter der Annahme, dass der Kurswert beziehungsweise die geforderte Rendite für Eigen- und Fremdkapital von einem branchenbezogenen Risikofaktor (R) und dem Verschuldungsgrad (Fremd- zum Gesamtkapital) als angenommenen Indikator des finanzwirtschaftlichen Risikos abhängt, ergeben sich nach Solomon¹²⁾ folgende funktionale Zusammenhänge für die Renditeforderungen auf das Eigen- und das Fremdkapital:

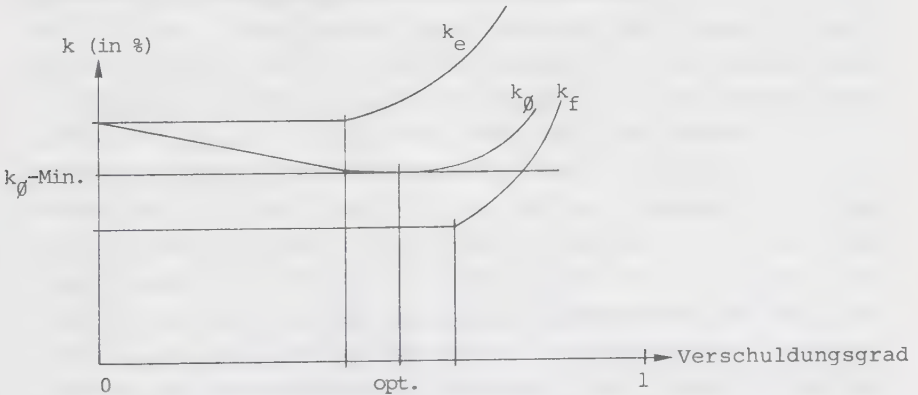
12) Solomon, E.: The Theory of Financial Management, 3. Aufl., New York 1964

$$(7) \quad k_e = f \left(R, \frac{FK}{EK} \right) \text{ und} \quad (8) \quad k_f = g \left(R, \frac{FK}{EK} \right)$$

wobei gilt: k_e effektive Rendite des Eigenkapitalgebers
 k_f effektive Rendite des Fremdkapitalgebers

Es lässt sich so ein theoretisch optimaler Verschuldungsgrad berechnen, bei dem die Kapitalkosten auf ihr Minimum zu stehen kommen.

Abbildung 8: Kostenoptimaler Verschuldungsgrad



Bei Abszissenpunkt (0) wird alles mit Eigenkapital finanziert. Hier sind die durchschnittlichen Kapitalkosten gleich den Eigenkapitalkosten. Die Differenz zwischen der geforderten Eigenkapitalrendite (k_e) und der erzielbaren Fremdkapitalverzinsung (k_f) wird mit der Funktion des Eigenkapitals als Träger der Risiken bei Verlusten und des Verlustausgleichs begründet. Kommen nun vermehrt Fremdkapitalien hinzu, so fällt der durchschnittliche

Kapitalkostensatz aufgrund des Leverage-Effektes. Bei einem bestimmten Verschuldungsgrad genügt dem Eigenkapitalgeber die Eigenkapitalrentabilitätssteigerung nicht mehr als Äquivalent für den Risikozuwachs. Er fordert eine höhere Effektivverzinsung. Die durchschnittlichen Kapitalkosten fallen langsamer bis zu ihrem Minimum, wo sich Leverage-Effekt und Eigenkapitalrenditestеigerung die Waage halten. Das Risiko des Kreditgebers, das bei festem Zinssatz nicht durch eine Steigerung der Renditechance kompensiert werden kann, wird ab einer bestimmten Grenze durch eine Erhöhung des Zinssatzes auszugleichen sein.

Soweit die Theorie. Zu bedenken ist aber, dass sich die Kapitalstruktur auch nach Optimalitätskriterien ausrichtet, die in keine Rechnung eingehen. Im Vordergrund stehen insbesondere die **M a c h t v e r t e i l u n g** (auch innerhalb des eigenen Gesellschafterkreises, vor allem auch bei Aktientausch) und die Zielvorstellungen der Partner hinsichtlich Selbständigkeit, Sicherheit und Flexibilität. An der Entscheidung über die Kapitalstruktur interessiert sind neben den Eigenkapitalgebern sicher auch die Fremdkapitalgeber, die Geschäftsleitung und eventuell auch die Belegschaft und der Staat. Modelle mit der Aktienkursmaximierung als einziger Zielfunktion bleiben zum Beispiel ausschliesslich auf die Interessenlage der Aktionäre beschränkt. Die Ziele der Unternehmung werden von den sich in der Kapitalstruktur widerspiegelnden Machtverhältnissen mitgeprägt. Darum ist die Ableitung einer optimalen Kapitalstruktur aus Zielen, die ihrerseits selber von den Kapitalrelationen abhängen, unmöglich, und deshalb sind oft die Finanzierungsentscheidungen selbst Gegenstand der Verhandlungsprozesse. Je nach Stand dieser Verhandlungen wird dann die Kapitalstruktur festgesetzt.

7. SCHLUSSBEMERKUNG

Damit ist unsere Analyse der Faktoren, die für den Entscheid zwischen Fremdbezug und Eigenherstellung im Handelsbetrieb relevant sind, abgeschlossen. Es bestätigt sich, was wir in der Einleitung feststellten: die Interaktion der Faktoren ist so komplex, dass eine Entscheidung für oder gegen Eigenproduktion nur von Fall zu Fall möglich wird. Die bisherige Literatur zum Thema, mit ihren kaum durch detaillierte Begründungen abgestützten Pauschalurteilen, wird diesem Sachverhalt unserer Ansicht nach zuwenig gerecht.

Freilich wären auch die Resultate unserer Arbeit noch stärker auf konkrete Beispiele abzustützen. Da es aber geradezu unmöglich ist, von betroffenen Firmen diesbezügliche Daten zu erhalten, beschränken wir uns auf ein Beispiel, das die behandelten Zusammenhänge illustriert; es soll diese Arbeit abschliessen.

ANHANG: Der Vergleich zwischen Eigen- und Fremdanfertigung an einem Beispiel

Zum Abschluss sollen die Ausführungen über die Leistungs- und Kostenverschiebungen an einem praktischen Beispiel dargestellt werden. Wir verwenden dabei die Darstellungsmethode der Deckungsbeitragsrechnung. Die dabei verwendeten Zahlen widerspiegeln nur bedingt tatsächliche Verhältnisse. Sie sind bewusst so gewählt, dass exemplarische Resultate hervorgehen.

Das Beispiel:

Ein Handelsbetrieb führt in einem bestimmten Sortimentsausschnitt drei Produkte A, B und C unter Handelsmarke, die er bisher fremd anfertigen liess. Für diese drei Produkte zusammen ergab sich folgende (anteilige) Kostenartenrechnung:

Tabelle 2: Kostenartenrechnung und Kostenspaltung

Kostenartenrechnung		Kostenspaltung			
Kosten/ Produktgruppenergebnis	Kosten total	variable Einzel- kosten	variable Gemein- kosten	fixe Einzel- kosten	fixe Gemein- kosten
Warenkosten	3000	3000	-	-	-
Transport	50	-	20	-	30
Löhne/Gehälter	306	-	50	-	256
lohnabhängige Sozialkosten	76	-	12	-	64
Personalnebenkosten	15	-	-	-	15
Verpackung	70	30	12	8	20
Werbung	120	-	-	100	20
Abschreibungen	60	-	-	-	60
Kapitalkosten	30	-	-	10	20
sonstige Unkosten	210	-	20	-	190
Kosten total	3937	3030	114	118	675
Umsatz/Leistungswert	4000				
Produktgruppenergebnis	+63				

ergänzende Bemerkungen zur Kostenartenrechnung

- Warenkosten beinhalten die Herstellung der Güter nach Spezifikation, in z. T. vom Handelsbetrieb bereitgestellter Verpackung, inkl. Garantie auf Produktsubstanz
- Transport Transport Hersteller - Handelsbetrieb, Reisespesen usw.
- Löhne/ Gehälter Stammpersonal 256, Aushilfspersonal 50
- lohnabhängige Sozialkosten rund 25 % der Löhne und Gehälter für AHV- und übrige Sozialversicherungsbeiträge, Altersvorsorge
- Verpackung fixe Verpackungskosten = Abschreibung der Produktgestaltungskosten und aller im Zusammenhang mit der Markentreuerung entstandenen Kosten
- sonstige Unkosten inkl. verschiedene Unkosten im Verkehr mit dem Hersteller

ergänzende Bemerkungen zur Kostenaufspaltung

- variable Gemeinkosten keine sinnvolle Kostenspaltung bei den Löhnen des Aushilfspersonals; Transport --> Fuhrparkbetriebskosten, nicht pro Produkt erfasst
- fixe Einzelkosten Kapitalkosten = Verzinsung des Produktvorrates und der produktbezogenen Einrichtungen
- fixe Gemeinkosten Löhne und Gehälter für Stammpersonal inkl. Produkte-Verantwortlichen; nicht produktbezogene Werbekosten, fixe Fuhrparkkosten

Uebergang zur Erwägung einer Eigenproduktion

Aufgrund eines Kostenvoranschlags für den eventuell zu erstellenden Produktionsbetrieb (bzw. aufgrund der Kostenrechnungsergebnisse einer erwerbbaaren Herstellfirma) lässt sich eine Plan-Betriebsabrechnung für die drei Güter erstellen. Dabei gehen wir in unserem Beispiel von folgendem aus:

- Produktdaten:
 - A gehobene Qualität, Absatzmenge 2500, Verkaufspreis -.80, Umsatz 2000
 - B mittlere Qualität, Absatzmenge 2000, Verkaufspreis -.60, Umsatz 1200
 - C Grosspackung, Qualität von B, Absatzmenge 800, Verkaufspreis 1.-, Umsatz 800
- Umsätze/Mengen die angegebenen Werte sind vorsichtige Schätzwerte; in der folgenden Betriebsabrechnung wird eine zusätzliche Spalte geführt, in der die voraussichtlichen Herstellkosten bei einem 10% höheren Mengenausstoss eingesetzt sind.
- Verpackung im Produktionsbetrieb sind es reine Materialkosten, im Handelsbetrieb Materialkosten und anteilige Kosten für Verpackungsgestaltung (Design, Markierung, Beschriftung usw.)
- Kapitalkosten gehen aus einer Plan-Anlagen- und Warenlagerrechnung hervor
 - auf Maschinen, Einrichtungen, Gebäude usw.: fixe Gemeinkosten; Zurechnung aufgrund der Anlagenrechnung, Verteilungsschlüssel gemäss Beanspruchung usw.

- auf Rohmaterial, Fertigprodukte bis Auslieferung an die Verkaufsstellen: teils variable Einzel-, teils variable Gemeinkosten
- Fahrzeugkosten die laufenden Betriebskosten werden anhand von Transportleistung den Produkten zugerechnet (variable Gemeinkosten), in beschränktem Masse auch die fixen Fahrzeugkosten
- Gehälter Zurechnung der fixen Gemeinkosten nur soweit Zeiterfassung erfolgt
- Abschreibungen Die Abschreibung der Forschungs- und Entwicklungskosten sowie bestimmter Maschinen und Einrichtungen erfolgt proportional zum Mengenausstoss; bei den übrigen Anlagenwerten zeitproportional
- Mehr-/Minderkosten
 Eigenproduktion = Differenz zwischen 'Einstandskosten Fremdbezug' und 'Eigen-Herstellkosten'; Kostenverschiebungen innerhalb des Handelsbereiches im Zusammenhang mit der Eigenproduktionsaufnahme sind nicht in den Herstellkosten eingeschlossen.

Tabelle 3:

Betriebsabrechnung EIGENPRODUKTIONSBEREICH

Produkt	nicht zurechenbare Kosten	A	B	C	Summe A,B,C	Summe A,B,C bei 10% höherem Absatz
Mengenanteil		47%	38%	15%	100%	
Umsatzanteil		50%	30%	20%	100%	
Einstandskosten bei Fremdbezug		1500	900	600	3000	3300
<u>variable Einzelkosten</u>		<u>966</u>	<u>673</u>	<u>430</u>	<u>2069</u>	<u>2275</u>
Rohmaterial, Ingredienzen		850	590	380	1820	2002
Verpackung		45	36	14	95	104
Löhne Aushilfspersonal		30	18	12	60	66
lohnabhängige Sozialkosten		5	3	2	10	11
Betriebskosten		30	22	18	70	77
dir. Kapitalkosten a/Lager		6	4	4	14	15
<u>Deckungsbeitrag I</u>		<u>534</u>	<u>227</u>	<u>170</u>	<u>931</u>	<u>1025</u>
<u>variable Gemeinkosten</u>		<u>150</u>	<u>95</u>	<u>82</u>	<u>327</u>	<u>359</u>
Verpackungsmaterial		45	27	18	90	99
Hilfs- und Betriebsstoffe		35	28	18	81	89
Energie		5	3	2	10	11
Betriebskosten Fahrzeuge		20	10	10	40	44
übrige Betriebskosten		10	5	10	25	27
Kapitalkosten a/Lager		7	4	6	17	19
Abschreibungen		28	18	18	64	70
<u>Deckungsbeitrag II</u>		<u>384</u>	<u>132</u>	<u>88</u>	<u>604</u>	<u>666</u>
<u>fixe Einzelkosten</u>		<u>114</u>	<u>91</u>	<u>38</u>	<u>243</u>	<u>243</u>
Gehälter		51	41	16	108	108
lohnabhängige Sozialkosten		13	10	4	27	27
Raumkosten, Unterhalt		26	21	10	57	57
Abschreibungen		24	19	8	51	51
<u>Deckungsbeitrag III</u>		<u>270</u>	<u>41</u>	<u>50</u>	<u>361</u>	<u>423</u>
<u>fixe Gemeinkosten</u>	<u>183</u>	<u>96</u>	<u>67</u>	<u>47</u>	<u>393</u>	<u>393</u>
übrige Gehälter	48	60	44	28	180	180
lohnabhängige Sozialkosten	12	15	11	7	45	45
Personalnebenkosten	7	-	-	-	7	7
übrige Raumkosten, Unterhalt	10	3	1	1	15	15
Heizung, Strom, Wasser	5	-	-	-	5	5
übrige Fahrzeugkosten	26	7	4	3	40	40
Versicherungskosten	5	-	-	-	5	5
Verwaltungs-, div. Unkosten	37	-	-	-	37	37
übrige Kapitalkosten	27	-	-	-	27	27
übrige Abschreibungen	6	11	7	8	32	32
+ nicht zurechenbare fixe GK	+183	-	-	-	+183	+183
<u>Deckungsbeitrag IV</u>		<u>174</u>	<u>-26</u>	<u>3</u>	<u>151</u>	<u>213</u>
- nicht zurechenbare fixe GK		-	-	-	183	183
Mehr-/Minderkosten Eigenprod.					+32	-30

Tabelle 4: Betriebsabrechnung Handelsbetrieb

anteilige Kosten/ Umsatz/ Deckungsbeiträge	bei vorsichtig geschätztem Absatz		bei 10% höherem Absatz	
	Eigenproduktion	Fremdbezug	Eigenproduktion	Fremdbezug
Umsatz	4000	4000	4400	4400
<u>variable Gemeinkosten</u>	<u>2531</u>	<u>3144</u>	<u>2783</u>	<u>3459</u>
variable Warenkosten (EK/GK)	2396	3000	2634	3300
Löhne Aushilfspersonal	50	50	55	55
lohnabhängige Sozialkosten	12	12	14	14
Verpackung	42	42	46	46
Transport	11	20	12	22
übrige variable Unkosten	20	20	22	22
Deckungsbeitrag I	1469	856	1617	941
<u>fixe Gemeinkosten</u>	<u>1422</u>	<u>793</u>	<u>1422</u>	<u>793</u>
fixe Warenkosten (EK/GK)	636	-	636	-
Gehälter	272	256	272	256
lohnabhängige Sozialkosten	68	64	68	64
Personalnebenkosten	15	15	15	15
Verpackung, div. Material	19	28	19	28
Werbekosten	120	120	120	120
Abschreibungen	61	60	61	60
Kapitalkosten	31	30	31	30
sonstige Unkosten	180	190	180	190
Transport	20	30	20	30
Deckungsbeitrag II	+47	+63	+195	+148
Mehr-/Minderkosten	+16		-47	

- Gehälter quantitative und qualitative Mehrbeanspruchung der für die Produktgruppe Verantwortlichen

 +16 fixe Gemeinkosten Gehälter
- Abschreibungen/
 Kapitalkosten Annahme: geringe Mehrkosten aufgrund der Eigenproduktionspolitik (z. B. grösserer Raumbedarf, mehr Einrichtungen)
- sonstige Unkosten Sammelbecken für alle übrigen Kostenverschiebungen aufgrund der Beschaffungsän-

derung; gesamthaft Kosteneinsparungen von
10 fixen Gemeinkosten bei Eigenproduktion

Tabelle 5: Zusammenstellung der Kosten und Kostenunterschiede
zwischen Eigenproduktion und Fremdbezug, gegliedert
nach Herstell- und Handelsbereich

	bei vorsichtig ge- schätztem Absatz			bei 10% höherem Absatz		
	EP	FB	Diff.	EP	FB	Diff.
variable Warenkosten	2396	3000	-604	2634	3300	-666
fixe Warenkosten	636	-	+636	636	-	+636
Mehr-/Minderkosten der Ei- genproduktion gegenüber Fremdbezug			+ 32			- 30
variable Absatzkosten des Handelsbetriebes	135	144	- 9	149	159	- 10
fixe Absatzkosten des HB	786	793	- 7	786	793	- 7
Mehr-/Minderkosten bei Ei- genproduktion im Absatzbe- reich			- 16			- 17
Mehr-/Minderkosten bei Ei- genproduktion gesamthaft			+ 16 ====			- 47 ====

Lebenslauf

Geboren am 12. Oktober 1947 als Bürger von Leibstadt (Aargau), besuchte ich in Ennetbaden die Primarschule und anschliessend die Kantonsschule in Fribourg, wo ich 1967 die Maturität Typus A erwarb. Darauf begann ich meine Studien an der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich. Im Februar 1972 erwarb ich das Lizentiat der Wirtschaftswissenschaft in betriebswirtschaftlicher Richtung und im November 1978 wurde ich zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft promoviert.

1973 absolvierte ich ein Praktikum bei einer Grosshandelsfirma in Frankreich und 1974 bei der Nestlé S.A. in Mexiko. Seit 1975 bin ich in einer führenden Treuhandgesellschaft in Zürich tätig.

